

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**STRATEGI PELAYANAN
DAN KEPUASAN PELANGGAN SEKTOR PUBLIK
PADA DINAS KEPENDUDUKAN DAN CATATAN SIPIL
KOTA TANJUNGPINANG**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

TAMRIN DAHLAN

NIM. 014966154

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2011**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
BIDANG MINAT ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul *Strategi Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan Sektor Publik pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang* adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Tanjungpinang, 24 Oktober 2011

Yang Menyatakan



TAMRIN DAHLAN
NIM. 014966154

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : **Strategi Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan Sektor Publik pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang**

Penyusun TAPM : TAMRIN DAHLAN

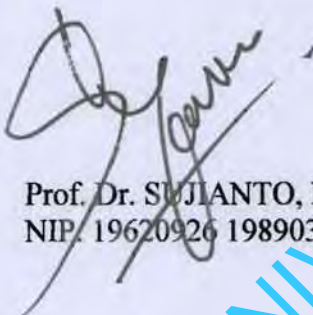
NIM : 014966154

Program Studi : Manajemen Administrasi Publik

Hari/Tanggal : 24 Oktober 2011

Menyetujui:

Pembimbing I



Prof. Dr. SUJANTO, M.Si.
NIP. 19620926 198903 1 005

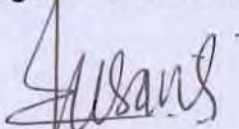
Pembimbing II,



Prof. Dr. IGAK WARDHANI

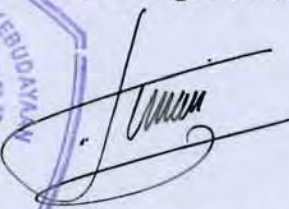
Mengetahui:

Ketua Bidang Ilmu/Program
Magister Administrasi Publik



Dra. Susanti, M.Si.
NIP. 19671214 199303 2 002

Direktur Program Pascasarjana



SUCIATI, M.Sc., Ph. D.
NIP. 19520213 198503 2 001



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
BIDANG MINAT ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : TAMRIN DAHLAN
 NIM : 014966154
 Program Studi : Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik
 Judul TAPM : Strategi Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan Sektor Publik pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pasca Sarjana, Program Studi Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Kamis, 22 Desember 2011

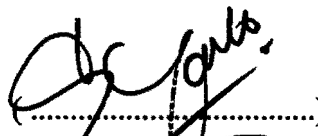
Waktu : Pukul 13.00 s.d 15.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji : DR. H. SRI HARIJATI, M.A. ()

Penguji Ahli : Prof. DR. A. AZIZ SANAPIAH, M.P.A. ()

Penguji I : Prof. DR. SUJANTO, M.Si. ()

Penguji II : Prof. DR. IGAK WARDANI ()

ABSTRAK

Judul : Strategi Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan Sektor Publik pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang

Kata Kunci : Strategi pelayanan dan kepuasan pelanggan

Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil merupakan dinas yang memberikan pelayanan kepada masyarakat, salah satunya adalah Kartu Tanda Penduduk (KTP) yang merupakan identitas penting yang wajib dimiliki oleh setiap penduduk yang telah berusia 17 tahun. Dengan demikian kinerja dinas pelayanan masyarakat ini akan dinilai oleh pelanggannya atau masyarakat dalam bentuk kepuasan dari pelanggan tersebut. Strategi pelayanan merupakan produk dan kebijakan yang dibuat oleh instansi terkait sedangkan kepuasan pelanggan merupakan rasio dari pelayanan yang diterima dan pelayanan yang diharapkan oleh pelanggan atau masyarakat.

Kajian ini dilatarbelakangi oleh suatu keinginan untuk mengetahui secara ilmiah apakah strategi dan kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang khususnya pelayanan pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP) telah memberikan kepuasan kepada pelanggan atau masyarakat. Dengan mengetahui strategi pelayanan dan kepuasan pelanggan diharapkan dapat memberikan arah baru atau perbaikan sisi yang dianggap kurang dan peningkatan bagi sisi pelayanan yang sudah baik.

Kajian ini menggunakan *Importance Performance Analysis* yang dikemukakan oleh John A. Martyla dan John C. James. Analisis ini menyebutkan bahwa tingkat pelayanan yang diterima disebut dengan tingkat performance, dan tingkat pelayanan yang diharapkan disebut dengan tingkat importance. Perbandingan antara performance dan importance disebut tingkat kesesuaian.

Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan dilakukan dengan menilai atribut dimensi pelayanan yang dikemukakan oleh Zeithaml yaitu Tangible, Empathy, Reliability, Responsiveness, dan Assurance (TERRA).

Rata-rata penilaian tiap atribut akan digambarkan pada diagram Kartesius yang terdiri dari 4 kuadran. Letak atribut pada kuadran merupakan dasar untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan.

Hasil kajian ini menunjukkan bahwa tingkat performance dari Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang telah berada pada rentang nilai baik dan cukup baik. Penggambaran atribut dimensi pelayanan pada diagram Kartesius menunjukkan bahwa dimensi Reliability, Responsiveness, dan Empathy cenderung pada kuadran I dan II, sedangkan dimensi Assurance dan Tangible pendistribusiannya pada kuadran III dan IV.

Dari gambaran pada diagram Kartesius, maka penekanan perbaikan yang harus dijalankan oleh instansi terkait adalah peningkatan dimensi Reliability, Responsiveness, dan Empathy dengan tidak mengabaikan dimensi lainnya. Namun begitu, diharapkan dinas ini terus memperbaiki dimensi yang masih lemah dan terus meningkatkan strategi pelayanan yang sudah baik.

ABSTRACT

Title: Service Strategy and Customer Satisfaction in the Public Sector
Department of Population and Civil City Tanjungpinang

Keywords: Strategies of service and customer satisfaction.

Department of Population and Civil Registration is a service that provides services to the community, one of which is the identity cards (KTP) which is an important identity that must be owned by every resident who was 17 years old. Thus the performance of community service agencies will be judged by its customers or the public in the form of customer satisfaction. Service strategy and policy is a product made by the relevant agencies, while customer satisfaction is the ratio of services received and service expected by customers or the public.

The review was motivated by a desire to know scientifically what the strategies and performance of employees at the Department of Population and Civil City Tanjungpinang especially manufacturing services card (KTP) has given satisfaction to the customers or the public. By knowing the strategies of service and customer satisfaction is expected to give a new direction or improvements that are considered less side to side and increase the already good service.

This study uses Importance Performance Analysis presented by John A. Martyla and John C. James. This analysis states that an acceptable level of service is called with the level of performance, and the expected level of service called the level of importance. Comparison between performance and importance is called the level of compliance.

Measurement of the level of customer satisfaction conducted by assessing the attributes of service dimensions proposed by Zeithaml are Tangible, Empathy, Reliability, Responsiveness, and Assurance (TERRA).

The average assessment of each attribute will be described in a Cartesian diagram consisting of four quadrants. The location attribute on the quadrant is the basis for determining the level of customer satisfaction. The results of this study indicate that tingkat performance of the Department of Population and Civil Tanjungpinang City has been in the range of good value and quite good. Dimensional depiction of the service attributes in a Cartesian diagram shows that the dimension Reliability, Responsiveness, and Empathy tends to quadrants I and II, while the dimensions of Tangible Assurance and distribution in quadrants III and IV.

From the picture on a Cartesian diagram, then the emphasis on improvements to be undertaken by relevant agencies are increasing the dimensions of Reliability, Responsiveness, and Empathy by not ignoring the other dimensions. However, this service is expected to continue to improve the dimension that is still weak and continually improve an already Good service strategy.

PENGANTAR

Tiada kalam awal yang harus diungkapkan kecuali rasa syukur yang dalam atas selesainya Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini. Selawat dan salam disampaikan kepada junjungan alam Nabi Pembawa Ilmu Pengetahuan Muhammad SAW. Semoga dengan selalu bersyukur kepada Allah SWT nikmat akan selalu berlimpah dan dengan selalu berselawat kepada Nabi semoga kita menjadi ummat yang selalu mengikuti Sunnah-Nya dan mendapat berkah di yaumul mahsar nanti.

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini merupakan salah satu kewajiban bagi mahasiswa Universitas Terbuka (UT) yang akan menyelesaikan studinya pada Program Pascasarjana. TAPM ini berjudul "*Strategi Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan Sektor Publik pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang*". TAPM ini merupakan suatu hasil studi ilmiah yang dilakukan oleh penulis dalam rangka untuk mengetahui strategi pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik dalam hal ini Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang kepada masyarakatnya yang akan mengurus Kartu Tanda Penduduk (KTP). Dari sisi masyarakat penulis ingin mengetahui apakah pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik tersebut sudah sesuai antara harapan dan keinginan dengan kenyataan pelayanan yang dirasakan oleh masyarakat atau pelanggan.

Kesesuaian atautkah kesenjangan antara strategi pelayanan dengan kepuasan pelanggan erat kaitannya dengan perubahan strategi pelayanan ke depan. Sebagai sebuah organisasi publik tentunya penelitian ini sangat bermanfaat untuk terus melakukan inovasi, perubahan, atau bahkan loncatan strategi pelayanan demi kenyamanan dan kepuasan pelanggan atau masyarakat. Sebab tujuan akhir dari segala itu adalah untuk kesejahteraan masyarakat itu sendiri.

Melalui TAPM ini, penulis mengucapkan rasa terima kasih yang tiada terhingga kepada Bapak Profesor DR. Sujianto, M.Si. dan Ibu Profesor DR. IGAK Wardani sebagai pembimbing I dan Pembimbing II dalam penyusunan TAPM ini. Selanjutnya ucapan terima kasih disampaikan juga kepada Direktur Program Pascasarjana Ibu Suciati, M.Sc., Ph. D. dan Ketua Program Ibu Dra. Susanti, M.Si. serta Kepala UPBJJ UT Pekanbaru Bapak Drs. Elfis Suanto, M.Si. yang secara terus menerus memotivasi penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini. Tanpa bantuan Bapak dan Ibu rasanya TAPM tidak mungkin dapat diselesaikan. Apalagi mengingat keterbatasan penulis dalam hal literatur dan pemakaian Bahasa Indonesia yang baik dan benar. Semoga jasa Bapak dan Ibu menjadikan bagian dari amal ibadah kepada Allah SWT, sebagai penyampai ilmu kepada sesama.

Terima kasih juga disampaikan kepada Ketua Komisi Penguji Ibu DR. Ir. Sri Harijati, M.A. dan Sekretaris Penguji Ibu drh. Santi Dwiki, M.Kes. serta Bapak Sugiman, S.Kom. yang telah memfasilitasi penulis dalam pelaksanaan Ujian Sidang Program Pascasarjana sehingga terlaksana dengan lancar.

Kepada ayahanda H. Dahlan Saleh, isteri tercinta Erma Nurdeni dan anakku M. Arrizki Ertianto, M. Aulia Ramadhan dan Rofiah Adawiyah serta seluruh anggota keluarga dan karib yang terus menerus mendoakan, mendampingi, menghibur, bersenda canda kepada penulis selama penulis mengerjakan dan menyelesaikan TAPM ini tentunya memberikan warna dan rona tersendiri sehingga beban besar ini tidak menjadikan penulis sebagai orang yang monoton dalam menjalani kehidupan ini.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis sampaikan TAPM ini kepada halayak dengan menyadari sepenuhnya bahwa TAPM ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritik, masukan, dan penelitian lanjutan masih memungkinkan untuk dapat dilaksanakan demi kesempurnaan kertas kerja ini.

*Dari Tangerang ke Serambi Mekah
Singgah sebentar di Kota Bestari
Kertas kerja ini usailah sudah
Semoga menjadi motivasi diri*

Tanjungpinang, 22 Desember 2011
Penulis,

TAMRIN DAHLAN
NIM 014966154

UNIVERSITAS TERBUKA

*Luahan hati
untuk keluarga harmonis:*

Erma Nurdani isteri tercinta
Putra sulungku M. Arrizky
Aulia Ramadan putra kedua
Putri bungsku si cantik Ofi

DAFTAR ISI

PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	13
C. Tujuan Penelitian	13
D. Kegunaan Penelitian	14
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Teori Organisasi	15
B. Konsep Strategi Pelayanan	43
C. Konsep Kepuasan Pelanggan	55
D. Penelitian Terdahulu	61
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	62
B. Populasi dan Sampel.....	66
C. Metode Pengumpulan Data.....	69
D. Uji Validitas dan Reabilitas	70
E. Prosedur Pengumpulan Data.....	72
F. Metode Analisis Data	75

BAB IV	TEMUAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Gambaran Umum Daerah Penelitian.....	80
	B. Strategi Pelayanan	93
	C. Analisis Kepuasan Pelanggan	106
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	A. Kesimpulan	136
	B. Saran	137
DAFTAR PUSTAKA	139
LAMPIRAN	144

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pelayanan Kabupaten/Kota yang Buruk	11
Tabel 1.2 Pelayanan Kabupaten Kota yang Baik	11
Tabel 2.1 Perbedaan Paradigma Manajemen yang Berorientasi pada Masyarakat	19
Tabel 2.2 Transformasi Kualitas dalam Organisasi	23
Tabel 2.3 Tiga Proses Universal Manajemen Mutu	38
Tabel 2.4 Perbandingan Penerapan Perspektif Balance Score Card pada Sektor publik	42
Tabel 3.1 Populasi dari Unsur Pegawai	66
Tabel 3.2 Kunjungan Masyarakat yang Mengurus KTP	67
Tabel 3.3 Sampel Penelitian	69
Tabel 3.4 Rekapitulasi Uji Validitas	72
Tabel 4.1 Luas Wilayah, Jumlah dan Kepadatan Penduduk Kota Tanjungpinang	83
Tabel 4.2 Keadaan Pegawai Dinas Kependudukan dan Capil Kota Tanjungpinang	89
Tabel 4.3 Karakteristik Responden	108
Tabel 4.4 Hasil Kuesioner Performance	109
Tabel 4.5 Hasil Kuesioner Importance (Y)	114
Tabel 4.6 Tingkat Kesesuaian (Tki).....	115

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Customer Assesment of Service Quality	9
Gambar 2.1 Konitum Intangibilty dan Tangibilty	24
Gambar 2.2 Sistem TQS	25
Gambar 2.3 Siklus Pengukuran dalam Jasa Berkualitas	27
Gambar 2.4 Siklus PDCA	28
Gambar 2.5 Siklus PDCA pada Organisasi Jasa	29
Gambar 2.6 The Flower of Service	46
Gambar 2.7 Diagram Konsep Kepuasan Pelanggan	57
Gambar 3.1 Lima Kriteria Penentu Kualitas Jasa Pelayanan	65
Gambar 3.2 Diagram Kartisius	78
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang	88
Gambar 4.2 Alur Pemerosean Pembuatan KTP	95
Gambar 4.3 Gamba Dimensi Reliability	128
Gambar 4.4 Gambar Dimensi Responsiveness	129
Gambar 4.5 Gambar Dimensi Assurance	131
Gambar 4.6 Gambar Dimensi Emphaty	132
Gambar 4.7 Gambar Dimensi Tangible	134

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada era reformasi tuntutan masyarakat terhadap aparaturnya pemerintah hampir berbalik seratus delapan puluh derajat jika dibandingkan pada masa orde baru. Pada masa orde baru pejabat pemerintah selalu meminta layanan pada masyarakat. Namun pada era reformasi justru pejabat pemerintahan atau pejabat publik harus menjadi pelayan masyarakat bukan untuk meminta layanan masyarakat. Hoadley (2006:208) menyebutkan era reformasi setara dengan kepercayaan buta atas ide legalitas. Maksudnya adalah tuntutan pada era reformasi ini berbalik arah sehingga yang tadinya minta dilayani justru harus melayani.

Jauh sebelum itu, Ted Gabler dan David Osborne dengan konsep *reinventing government* yang dikutip Sri Suwitri dalam Suaedi dan Bintoro Wardiyanto (2010:141) menjelaskan bahwa paradigma administrasi publik telah mengalami perubahan di mana beroperasinya organisasi publik yang harus mendasarkan diri pada profesionalisme layaknya organisasi bisnis. Kinerja organisasi publik mengalami perubahan dari orientasi birokrat ke pelayanan kepada publik. Efisiensi, efektivitas, murah, cepat, berkualitas

dalam melayani publik dengan menempatkan kepuasan masyarakat sebagai *stakeholder* menjadi tujuan utama organisasi publik.

Pemerintah selaku penyelenggara pemerintahan dan pelaksana pembangunan berkewajiban untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Keinginan pemerintah untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat diwujudkan dengan menetapkan bulan layanan dan tahun layanan publik, dan telah ditetapkan oleh Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara dengan mencanangkan bulan September 2003 sebagai bulan kepuasan pelanggan dan tahun 2004 dicanangkan sebagai tahun layanan publik. Hal ini dikarenakan pemerintah telah menyadari betapa pentingnya memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat tersebut yang selalu dikaitkan dengan pelayanan prima (Ashari, 2003:53).

Setiap lembaga pemerintah yang memberikan pelayanan publik dalam tata laksana penyelenggaraannya harus berpedoman kepada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003. Seiring dengan berlangsungnya proses reformasi terhadap pola pemerintah negara Indonesia yang menuntut agar pemerintah berjalan dengan demokratis, hal tersebut membawa dinamika yang sangat besar terhadap pola pelayanan yang diberikan oleh lembaga pemerintah.

Pada hakikatnya pemerintahan yang demokratis adalah untuk melayani warganya, artinya pemerintah harus berupaya untuk menyenangkan warganya. Karena pelayanan dan jasa publik merupakan

suatu pengalokasian sumber daya melalui mekanisme politik bukan melalui mekanisme pasar maka kualitas pelayanan sangat tergantung kepada kualitas demokrasi.

Di samping itu dinamika tuntutan masyarakat yang sangat kritis terhadap pelayanan lembaga pemerintah seiring dengan telah terbuka lebar arus demokratisasi di negara Indonesia. Pelanggan sektor publik lebih berani menyatakan apa yang diinginkan (menyatakan harapan) terhadap pelayanan dari lembaga pemerintah. Oleh sebab itu pelayanan yang diberikan pemerintah kepada masyarakat dituntut untuk menganut prinsip ekonomis, efektif, efisien dan akuntabel serta bertindak sama terhadap semua pelanggan (*equity*). Pelayanan yang diberikan oleh lembaga pemerintah menjadi sangat penting bila masyarakat pelanggan merasa puas. Kepuasan masyarakat akan berpengaruh kepada tingkat kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Hal ini akan membangun komitmen masyarakat terhadap pemerintah, dan dengan terbentuk komitmen (*building trust*) merupakan fundamen utama bagi eksistensi suatu organisasi.

Selanjutnya pengguna jasa pada sektor publik pada umumnya merupakan pelanggan *captive* (pelanggan paksa), karena pelanggan hanya memiliki sangat sedikit alternatif atau tidak sama sekali atas jasa yang disediakan pemerintah kepada mereka. Berbeda dengan dunia bisnis dimana (pelanggan mempunyai banyak alternatif) sehingga perhatian terhadap pelanggan adalah fokus utama dari seluruh unit yang ada di suatu organisasi bisnis. Hal tersebut berimplikasi langsung terhadap profit yang

diperoleh badan usaha tersebut. Berbeda dengan lembaga pemerintah, karena perolehan dana dari pelanggan tidak ada hubungan secara langsung terhadap eksistensi lembaganya.

Pelaksanaan Undang-Undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, sejak 1 Januari 2004 dan telah direvisi lagi dengan undang-undang No. 32 tahun 2004, telah diberikan perluasan kewenangan pada Pemerintah Daerah, maka Pemerintah Daerah mau tidak mau harus mampu melaksanakan berbagai kewenangan yang selama ini dilaksanakan oleh Pemerintah Pusat, begitu pula terhadap pelayanan yang harus disediakan. Pemberian otonomi ini dari sisi pelayanan dipandang sebagai upaya untuk memangkas hambatan birokratis yang selalu mengakibatkan pemberian pelayanan memakan waktu yang lama dan biaya yang tinggi.

Desentralisasi pemerintah daerah dituntut untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Artinya pemerintah diharapkan dapat memberikan pelayanan yang sesuai dengan keinginan warganya. Untuk itu pemerintah dapat mengetahui dan mersepon kebutuhan dan mereferensi pelanggan sektor publik. Pemerintah harus membuat lembaga pelayanan publik lebih efisien dan efektif dalam penyediaan jasa pelayanan. Hal penting dari adanya desentralisasi adalah bahwa pemerintah daerah tidak hanya memberikan perhatian dan tanggungjawab kepada atasan tetapi juga kepada masyarakat. Dengan kata lain pelaksanaan otonomi daerah adalah juga upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan (Ashari, 2003:52).

Strategi pelayanan sektor publik oleh pemerintah merupakan upaya memberikan kepuasan kepada pelanggan, yang akan membantu strategi konsekuensi pertanggungjawaban bukan hanya pada rantai komando (atasan) tetapi pada masyarakat. (Santosa, 2009:57).

Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara nomor : 63:/KEP/M. PAN/7/2003, sebagaimana dikutip oleh Ridwan (2010:19) lembaga pemerintah pemberi pelayanan publik dapat dikelompokkan atas 3 kelompok berikut.

1. Kelompok pelayanan administrasi yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan publik, misalnya akta kelahiran, akta kematian, KTP, dan lainnya.
2. Kelompok pelayanan barang, yaitu kelompok yang menghasilkan berbagai bentuk dan jenis barang yang digunakan oleh publik, seperti telepon.
3. Kelompok pelayanan jasa yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan publik, misalnya, pos dan lainnya. (Ridwan, 2010: 19).

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara nomor 63 tahun 2003 juga menetapkan tentang prinsip, standar dan pola penyelenggaraan pelayanan publik. Tentang biaya yang timbul atas jasa tersebut diatur dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 66 tahun 2001 tentang Retribusi Daerah. Pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 66 tahun 2001 Bab II Retribusi Jasa Umum, mengatur

tentang biaya yang akan dibebankan/ dipungut kepada masyarakat umum (PP No. 66 Tahun 2001).

Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (istilah/nama dinas ini sangat beragam sesuai dengan peraturan daerah masing-masing) adalah dinas yang memberikan pelayanan administrasi kepada masyarakat dalam berbagai bentuk, antara lain:

1. produk pelayanan pendaftaran penduduk, yang meliputi pengadaan blanko KTP, Kartu Keluarga, pembuatan Keterangan Identitas Sementara (KIS) dan pembuatan Keterangan Lzin Menetap (KIM).
2. produk pelayanan pencatatan penduduk, meliputi penerbitan akta kelahiran, akta kematian, penerbitan akta perkawinan, penerbitan akta perceraian, penerbitan akta pengukuhan dan pengesahan anak.
3. produk pelayanan surat keterangan, meliputi berupa penerbitan surat kenal lahir, surat keterangan tentang perkawinan, surat keterangan dalam pengurusan dan surat keterangan ahli waris.

Penyelenggaraan pelayanan dinas ini tidak menganut prinsip komersial. Pada pelaksanaan di tiap daerah pungutan biaya pelayanan mengacu kepada Peraturan Daerah masing-masing (untuk Tanjungpinang mengacu pada Perda Nomor 4 Tahun 2003).

Paradigma baru bahwa pemerintah harus memperhatikan pelanggan atau pemerintah bertanggung jawab kepada masyarakat pengguna jasa layanan publik akan membawa konsekuensi bahwa pengguna jasa layanan publik akan menilai kinerja lembaga pemerintahan.

Faktor penentu baik buruknya pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah sangat tergantung dari pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat. Pengawasan dapat dilakukan oleh masyarakat bila proses politik membuka peluang untuk hal tersebut. Pengawasan masyarakat sangat perlu bagi koreksi terhadap pemerintahan, dan mencegah dilakukan korupsi oleh aparat pemerintah. Perlu kiranya diingat bahwa korupsi pada pemerintahan Indonesia yang telah membuat pembangunan yang dilaksanakan, baik pada perencanaan, pelaksanaan, maupun pada hasil pembangunan.

Dapat pula disebutkan bahwa indef kerja sama dengan The Asia Foundation pada tahun 1999 melakukan penelitian terhadap pelayanan KTP di berbagai propinsi di Indonesia. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa (1) pengetahuan masyarakat akan bentuk pelayanan KTP sangat minim, (2) biaya yang harus dikeluarkan oleh masyarakat tidak memiliki standar biaya yang baku, (3) waktu penyelesaian yang sangat beragam antara tiap individu tergantung kepada kemampuan untuk bernegosiasi dengan aparat pembuat KTP, (4) untuk pelayanan publik yang berbentuk kewajiban (seperti KTP, paspor, dan sebagainya) aparat pemerintah cenderung untuk berlaku korup. Penelitian ini sedikitnya dapat dijadikan sebagai ilustrasi dari pelayanan yang diberikan oleh pemerintah Indonesia (Indef, 1999).

Transparency Internasional Indonesia (TII) telah melakukan penelitian terhadap pelayanan umum di Kota Tanjungpinang dengan responden

institusi/ lembaga yang pernah/ selalu berhubungan dengan lembaga pemerintah. Lembaga pemerintah yang menjadi objek penelitian terdiri dari organisasi pemerintah lokal (organisasi pelayanan kesehatan, pendidikan, air minum, peraturan kerja, izin usaha dan pekerjaan umum), organisasi pemerintah pusat dan lembaga legislatif.

TII membentuk skala service performance index dari 0 = sangat buruk, sampai 10 = sangat baik. Hasil penelitian menunjukkan index pelayanan oleh organisasi lokal = 3,08, lembaga pusat 3,2, dan legislatif 2,54. Terlihat bahwa index pelayanan yang dilakukan bernilai kurang baik, tetapi index pelayanan organisasi lokal bernilai lebih tinggi dari index pelayanan oleh lembaga legislatif. (Marketing Research Indonesia, 2005).

Kebijakan pemerintah untuk memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat disebut pelayanan prima. Pelayanan adalah salah satu faktor penentuan kepuasan pelanggan, dan tingkat kualitas pelayanan tidak dapat dinilai berdasarkan sudut pandang pemberi pelayanan, tetapi harus dipandang dari sudut pandangan penilaian pelanggan.

Biasanya kualitas pelayanan dari suatu organisasi diukur melalui hal-hal yang berwujud seperti jumlah pelanggan yang dapat dilayani, biaya untuk memberikan pelayanan, dan pendapatan yang diperoleh.

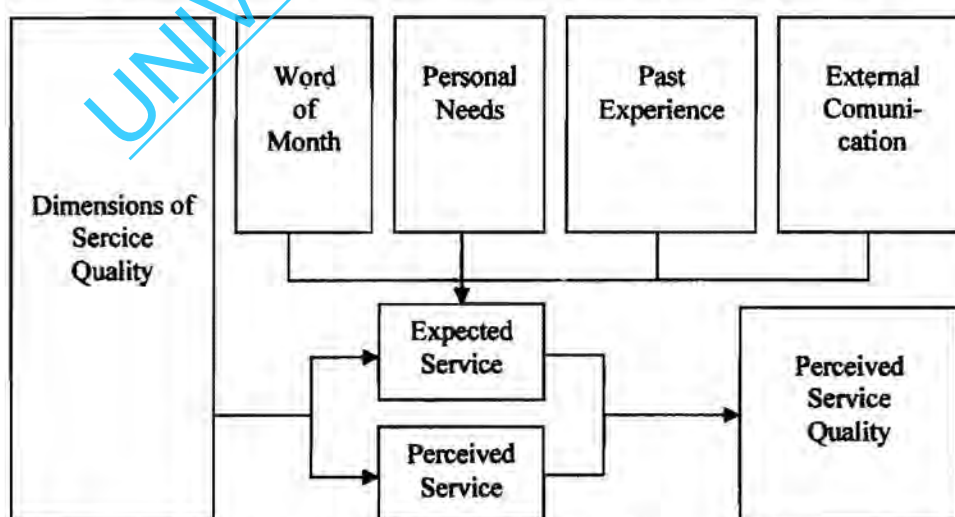
Hal ini akan hanya memberikan indikator kinerja dan bukan kualitas pelayanan, sehingga untuk melihat seberapa baik pelayanan yang telah

diberikan oleh organisasi tersebut menjadi tidak tergambar (Senge, 1996:67).

Penelitian yang dilakukan pada tesis ini berdasarkan pada pendapat Zeithaml tentang servqual yaitu suatu instrument untuk mengukur suatu pelayanan. Zeithaml mengemukakan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan konsumen dengan kualitas pelayanan. Penilaian kualitas pelayanan oleh konsumen adalah dengan membandingkan antara kinerja pelayanan yang mereka terima dengan harapan (tingkat kepentingan) atas pelayanan tersebut.

Penilaian kualitas pelayanan dilakukan dengan menilai attribute 5 kriteria penentu kualitas jasa pelayanan. Kelima unsur penentu kualitas jasa pelayanan yang dikemukakan oleh Zeithaml (*Reliability, Responsiveness, Assurance, Emphaty, Tangible*) menjadi acuan utama dalam kerangka penelitian ini.

Gambar 1.1: Customer Assessment of Service Quality



Sumber : Zeithaml (et.al.) dalam Santosa (2009: 59)

Zeithaml menyebutkan bahwa kualitas pelayanan dipengaruhi oleh dua variabel yaitu jasa yang dirasakan dengan jasa yang diharapkan. Pada gambar di atas disebut dengan tingkat kepentingan dan tingkat pelaksanaan.

Selanjutnya dengan menggunakan *Importance Performance Analysis* yang dikemukakan oleh Martila (dalam Supranto, J, 2001), penilaian atas variabel pelayanan yang berkualitas tersebut digambarkan pada diagram Kartesius, yang berguna untuk mendapatkan gambaran mengenai unsur-unsur pelayanan yang penting bagi pelanggan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Adanya kesenjangan dan buruknya pelayanan kepada masyarakat atau publik umumnya pelayanan publik oleh Pemerintah Kota Tanjungpinang sebagaimana yang dipublikasikan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dalam Survey Integritas Sektor Publik tahun 2008 menyebutkan bahwa Pemerintah Kota Tanjungpinang menempati peringkat 5 (lima) terendah dalam pelayanan publik berupa pengelolaan KTP, SIUP, PDAM, dan IMB.

Dalam survey tersebut dijelaskan juga daerah-daerah yang menempati peringkat terendah antara lain adalah Kota Tanjungpinang (skor 4,51), Kota Bandung (skor 5,07), Kabupaten Sumenep (skor 5,25), dan Kota Pontianak (skor 5,52). Selanjutnya disebutkan pula bahwa daerah-daerah yang memperoleh skor tertinggi dalam hal layanan publik antara lain Kota Gorontalo (skor 8,52), Kabupaten Magelang (8,30), Kota Balikpapan

(skor 7,90), Kabupaten Jembrana (skor 7,84), dan Kota Yogyakarta (skor 7,72). (Batam Pos, 5-2-2009).

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.1 Kabupaten/Kota yang pelayanannya publik paling buruk.

<i>No</i>	<i>Kabupaten/Kota</i>	<i>Skor Layanan Publik</i>
1	Kota Pontianak	5,52
2	Kabupaten Sumenep	5,25
3	Kota Bandung	5,07
4	Kota Tanjungpinang	4,52

Tabel 1.2 Kabupaten/Kota yang pelayanan publiknya baik

<i>NO</i>	<i>Kabupaten/Kota</i>	<i>Skor Layanan Publik</i>
1	Kota Gorontalo	8,52
2	Kabupaten Magelang	8,30
3	Kota Balikpapan	7,90
4	Kabupaten Jembrana	7,84
5	Kota Jogjakarta	7,72

Sumber : Batam Pos, 5 Februari 2009)

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan Zeithaml bahwa proses terjadinya kesenjangan dalam penyampaian pelayanan diakibatkan oleh beberapa faktor, antara lain seperti dijelaskan berikut ini.

1. Kesenjangan antara harapan konsumen dengan persepsi manajemen, dimana manajemen tidak memahami dengan benar apa yang menjadi keinginan pelanggan.
2. Kesenjangan antara persepsi manajemen dan spesifikasi kualitas jasa.
3. Kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa.
4. Kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal.
5. Kesenjangan antara jasa yang dialami dan jasa yang diharapkan.

Zeithaml, (et. al) dalam Rangkuti (2008:22).

Fokus penelitian ini adalah kesenjangan yang disebabkan adanya ketidaksesuaian antara jasa yang diinginkan dengan jasa yang diterima. Ketidaksesuaian tersebut dilihat melalui model kualitas jasa yang menyoroti syarat-syarat utama pemberian jasa yang berkualitas. (atribut 5 dimensi pelayanan).

Beberapa alasan mengapa dilakukan penelitian pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang dapat dijelaskan di bawah ini.

1. Dinas ini melayani seluruh lapisan masyarakat.
2. Layanan yang diberikan berupa produk-produk yang merupakan kewajiban bagi masyarakat untuk memilikinya seperti Kartu Tanda Penduduk, Akte Kelahiran dan lainnya.
3. Produk yang dihasilkan berkaitan dengan institusi pemerintah lainnya.

Salah satu produk layanan publik yang diberikan oleh Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang adalah Kartu Tanda

Penduduk (KTP). Sebagaimana kita ketahui bahwa KTP merupakan salah satu identitas yang wajib dimiliki oleh warga yang telah memenuhi syarat berdasarkan peraturan yang berlaku. Di samping itu KTP juga merupakan salah satu syarat administrasi oleh warga masyarakat dalam menerima atau meminta layanan publik.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang ada dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi pelayanan sektor publik khususnya pembuatan Kartu Tanda Penduduk di Kota Tanjungpinang?
2. Bagaimana tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh sektor publik di Kota Tanjungpinang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan strategi pelayanan sektor publik khususnya pelayanan pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP) di Kota Tanjungpinang
2. Untuk menganalisis tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP) yang diberikan oleh sektor publik di Kota Tanjungpinang.

D. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan pada tujuan penelitian yang telah disebutkan diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat.

1. Secara Teoretis

- a. Memberikan kontribusi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu administrasi negara yang terkait dengan pelayanan publik.
- b. Dapat dijadikan referensi bagi penelitian lanjutan.

3. Secara Praktis

- a. Hasil kajian/ penelitian ini akan bermanfaat sebagai bahan pertimbangan bagi pelanggan atau masyarakat untuk mengetahui apakah keinginan dapat terpenuhi dan keluhan semakin berkurang.
- b. Lembaga pelayanan publik dapat meningkatkan pelayanan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Untuk memahami lebih jauh tentang suatu kajian ilmiah maka perlu dilakukan pengkajian terhadap teori yang relevan untuk dijadikan dasar yang dapat dipertanggungjawabkan. Dalam bab ini dipaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Hal-hal yang dijelaskan pada bab ini sebagai adalah 1) teori organisasi yang meliputi pergeseran paradigma pada organisasi publik dan konsep kualitas pada suatu organisasi, 2) konsep Strategi Pelayanan, yang meliputi konsep *Importance*, dan konsep *Performance*, serta 3) konsep kepuasan pelanggan.

A. Teori Organisasi

1. Pergeseran Paradigma Pada Organisasi Publik

Pada awal keberadaannya suatu pemerintah atau negara mempunyai tugas sebagai berikut :

1. Melindungi masyarakat dari bahaya kejahatan maupun ekspansi negara lain, dengan memanifestasikannya dalam *military force*.

2. Melindungi setiap anggota masyarakat dari ketidak adilan (*injustice*) dan penindasan (*oppression*), dimanifestasikan dalam kekuasaan *judicial* serta peraturan atau pengadministrasian peradilan.
3. Pembangunan dan pemeliharaan lembaga publik dan aktivitas departemen / instansi pemerintah yang pendiriannya untuk melaksanakan program tertentu.

Ketiga tugas pemerintah / Negara di atas selalu disebut dengan 3 fungsi utama pemerintah, yang sering dikelompokkan menjadi:

- a. *Public Service Function* (Fungsi Pelayanan Masyarakat)
- b. *Development Function* (Fungsi Pembangunan)
- c. *Protection Function* (Fungsi Perlindungan)

Untuk melaksanakan tugas/fungsi pemerintah tersebut maka dibentuklah lembaga/organisasi yang melaksanakan suatu fungsi pemerintah. Maka timbullah organisasi pemerintah sesuai dengan fungsi yang menjadi tanggung jawab dari organisasi tersebut (Kumorotomo, 2009:320).

Dalam perkembangan selanjutnya untuk melaksanakan tugas/fungsi pemerintah tersebut dibentuklah organisasi, yang mempunyai tanggung jawab sesuai dengan fungsinya. Model organisasi pada lembaga pemerintah adalah model organisasi birokratis yang diperkenalkan oleh Max Weber.

Pendapat Weber sebagaimana dikutip Santosa (2009:8) menyebutkan bahwa organisasi birokrasi pada umumnya memiliki ciri-ciri berikut.

1. Adanya peraturan dan prosedur operasi yang baku, sehingga kegiatan organisasi dapat dilaksanakan dengan cara yang rutin dan pasti.
2. Adanya pembagian kerja yang jelas.
3. Pengorganisasian mengikuti prinsip hirarki.
4. Adanya sistem penerimaan dan penempatan karyawan yang didasarkan pada kemampuan teknis.
5. Adanya pemisahan antara pemilikan alat produksi dan administrasi dari kepemimpinan organisasi.
6. Adanya obyektifitas dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan suatu jabatan dalam organisasi.
7. Kegiatan administratif, kepuasan dan aturan dalam organisasi selalu dituangkan dalam bentuk tertulis.

Ciri pertama yaitu adanya peraturan dan prosedur yang baku, berdampak pada adanya rasa aman dari penyelenggara organisasi tetapi kurang mendorong timbulnya inovasi dari para anggota organisasi. Dari ciri-ciri yang ada tampak bahwa faktor eksternal organisasi belum mendapat perhatian. Hal ini sangat dimungkinkan karena model organisasi yang dikemukakan oleh Max Weber adalah pada akhir abad 19, dimana pada masa itu penduduk belum banyak yang terpelajar dan masih diikat dengan norma-norma sosial yang kuat, sehingga faktor eksternal organisasi

tidak memberikan tekanan kepada organisasi pemerintah. Hal ini menyebabkan fokus perhatian pemerintah masih terhadap perbaikan internal organisasi saja.

Dengan makin banyaknya rakyat yang terpelajar, maka kemampuan untuk mengaktualisasikan diri semakin baik sehingga tuntutan peran lembaga pemerintahan juga semakin tinggi dan beragam. Faktor eksternal organisasi tidak dapat lagi diabaikan. Prosedur yang kaku harus ditinggalkan untuk tercapainya dan berkembangnya inovasi dan anggota organisasi dalam pencapaian tujuan Negara (Kumorotomo, 2009:62).

Gaspersz menyebutkan perlu adanya efisiensi pelayanan publik dan pemerintahan bersahabat serta rumah dan peduli pada masyarakat. Dalam penataan sistem pemerintahan (reformasi) pemerintah Indonesia perlu memahami paradigma baru untuk menciptakan tujuan utama pemerintah yaitu peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Berkaitan dengan hal ini, diperlukan semangat kerja sama semua aparatur baik yang berada pada eksekutif, legislatif dan yudikatif, dengan hanya satu tujuan yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Konsep manajemen pemerintahan berfokus masyarakat ini membutuhkan paradigma baru yang harus dipahami dan dilaksanakan, serta harus menghilangkan paradigma lama yang masih banyak dianut oleh aparatur pemerintahan di Indonesia. Paradigma baru dan paradigma lama dapat ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 2.1 Perbedaan Paradigma Manajemen yang berorientasi pada Masyarakat

Paradigma Baru	Paradigma Lama
Pemerintah harus bekerja sama dengan elemen-elemen utama dalam masyarakat untuk menentukan visi, misi dan tujuan bersama untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, yang kemudian dilaksanakan oleh masyarakat dengan pengarahan dan bimbingan pemerintah.	Pemerintah membuat semua kebijakan dan melaksanakan sendiri sesuai keinginan.
Pemerintah harus memberdayakan masyarakat untuk mengambil alih tanggung jawab. Misalnya : kebersihan lingkungan.	Pemerintah terus menerus melayani masyarakat dalam segala hal dan urusan.
Pemerintah harus menumbuhkan kembangkan semangat kompetisi yang sehat di segala bidang kehidupan.	Pemerintah tidak menumbuhkan kembangkan semangat kompetisi yang sehat.
Pemerintah harus menumbuhkembangkan kreativitas aparat bawahannya dengan tetap melakukan pengarahan dan bimbingan untuk menuju tujuan bersama meningkatkan kesejahteraan masyarakat.	Pemerintah menerbitkan segala bentuk petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis (Juklak & Juknis) sevara ketat dan kaku kepada aparat bawahannya.
Pemerintah harus berorientasi pada manfaat proyek pembangunan untuk mencapai tujuan bersama meningkatkan kesejahteraan masyarakat (<i>benefit oriented</i>).	Pemerintah hanya berorientasi pada pelaksanaan proyek-proyek pembangunan tanpa memikirkan manfaatnya bagi masyarakat (<i>cost or budget oriented</i>).

Pemerintah harus berorientasi kepuasan masyarakat.	Pemerintah hanya berorientasi kepuasan diri sendiri dan kepuasan borikrat.
Pemerintah harus kreatif mencari dana pembangunan melalui kerjasama yang saling menguntungkan dengan berbagai pihak yang potensial dalam masyarakat.	Pemerintah tidak kreatif mencari dana pembangunan, hanya mengharapkan dana dari anggaran yang diperbolehkan, kemudian membelanjakan anggaran itu secara boros.
Pemerintah harus memiliki daya antisipasi dan proaktif untuk mencegah masalah-masalah potensial yang diperkirakan akan muncul dengan membangun komunikasi dan interaksi aktif dengan berbagai elemen penting dalam masyarakat.	Pemerintah bersikap kreatif, hanya untuk menyelesaikan masalah-masalah yang telah muncul.
Pemerintah harus berorientasi pola kerjasama dan partisipasi aktif dengan membentuk dan mengembangkan kelompok-kelompok pengendalian kualitas pelayanan publik.	Pemerintah hanya berorientasi pola kerja berhirarki ketat, hubungan atasan bawahan yang kaku serta birokrasi yang tidak efisien.
Pemerintah harus menetapkan indikator-indikator pengukuran dan target kinerja yang berfokus pada kepuasan masyarakat, yang secara transparan dapat dievaluasi oleh semua pihak yang berkepentingan.	Pemerintah tidak memiliki indikator pengukuran dan target kinerja kepuasan masyarakat yang jelas, sehingga sulit untuk menentukan efektivitas dan efisiensi pemerintahan.

Sumber : Caspersz dalam Pasalong (2007:34)

Pemahaman baru bagi para aparatur pemerintah untuk dapat diimplementasikan dalam praktek membutuhkan panduan/tuntutan dari konsep/ teori para ahli manajemen organisasi. Konsep manajemen organisasi banyak ditujukan bagi organisasi bisnis, namun untuk menerapkannya pada organisasi publik bukanlah hal yang mustahil. Walaupun organisasi publik terikat pada sistem administratif (anggaran, kepegawaian, pengadaan) yang akan membatasi organisasi ini untuk merespon pelanggan. Tetapi tidak dapat ditunda lagi menerapkan konsep organisasi untuk memperhatikan pelanggan adalah merupakan strategi organisasi yang sangat ampuh untuk tetap eksis dan berkembangnya suatu pemerintahan (Osborne dan Peter, 2000:47). Kotter (1997:199) menyebutkan bahwa sebuah organisasi belum dapat beroperasi dengan baik yang mengimbangi perubahan lingkungan dengan cepat karena struktur, sistem, praktek-praktek, dan kultur selama ini seringkali merupakan penghambat ketimbang sarana untuk memudahkan perubahan.

Organisasi pemerintah saat ini diharapkan memiliki daya tanggap yang baik terhadap kepentingan umum (tanggap terhadap tuntutan perubahan kearah yang positif). Organisasi yang tanggap dan siap untuk melakukan perubahan positif disebut organisasi adaptif, yaitu organisasi yang pada strukturnya memiliki ciri :

1. berorientasi kepada kebutuhan pemakai jasa
2. bersifat kreatif dan inovatif

3. menganggap sumber daya manusia sebagai modal jangka panjang (*long term*), serta
4. kepemimpinan yang memiliki kemampuan yang mempersatukan berbagai kepentingan dalam organisasi, sehingga dapat menumbuhkan sinergisme (Kumorotomo, 2009 : 135).

Hal utama untuk menjadi organisasi adaptif adalah adanya perubahan paradigma atau disebut perubahan positif dari penyelenggara pemerintahan, untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan internal organisasi terutama eksternal organisasi. Perbaikan terus menerus akan dilakukan oleh organisasi adaptif sehingga selalu ada transformasi kualitas kearah depan dan lebih tinggi yang selalu disebut transformasi positif.

Menurut Stematis bahwa dalam suatu organisasi yang melakukan transformasi kualitas ada tiga komponen organisasi yang menentukan yaitu nilai, struktur, dan style. Ketiga komponen ini harus dievaluasi dari dua sudut pandang saat ini (*current situation*) dan situasi yang seharusnya (*should be or needed situation*), seperti terlihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Transformasi Kualitas Dalam Organisasi

Komponen	Situasi Saat Ini	Situasi Seharusnya
Nilai	<i>Risk Adverse</i>	Inovasi
	<i>Caring</i>	Kualitas jasa (<i>Service Quality</i>)
	Kompetitif	Kolaborasi
	<i>Quality is high</i>	Perbaikan terus menerus
Struktur	Biaya Kualitas	Prevensi kualitas
	Birokratis	Flat, terdesentralisasi
	Departemen terpisah	Kolaborasi
Style	<i>Turf protection</i>	Perhatian pada pelanggan
	Anggaran	Kepuasan pelanggan
	Laba	Kepuasan pelanggan
	Kendali	Pemberdayaan / dukungan
	Intuisi	Kuantitas / dukungan
	Independen	Sinergi

Sumber : Stematis dalam Tjiptono (2001:4).

Dari ilustrasi yang dikemukakan oleh Stematis terlihat bahwa organisasi publik saat ini banyak mengandung unsur organisasi yang belum melakukan transformasi kualitas.

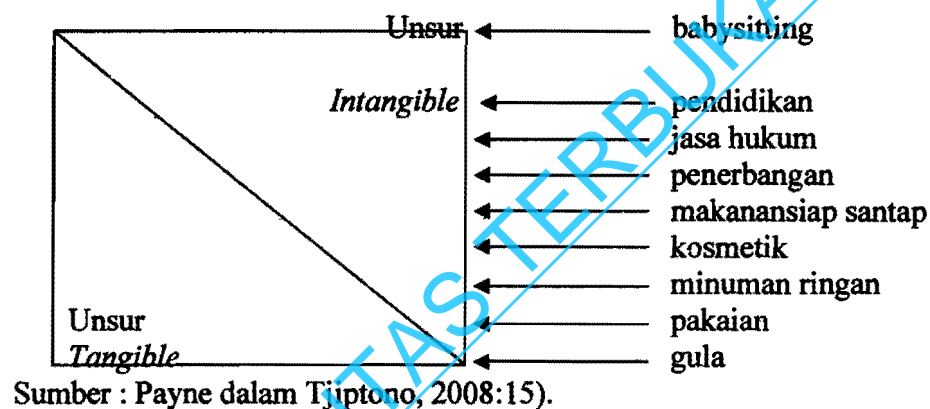
Hal tersebut diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Hidayat dan Sucherly terhadap Teori Maslow (Tingkatan Kebutuhan Manusia). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pegawai Negeri Indonesia mengutamakan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan dasar, kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan akan harga diri.

Ini mengindikasikan bahwa Pegawai Negeri Sipil memiliki rasa cemas yang tinggi terhadap kegagalan dan menginginkan rasa aman dalam pekerjaannya. Perasaan takut gagal ini akan membuat pegawai takut mengambil resiko, takut bertindak, tidak berani melakukan perubahan, yang

sesungguhnya diperlukan bagi perbaikan organisasi (Kumorotomo, 2009:128).

Penelitian ini berfokus pada organisasi pemberi pelayanan jasa dengan mengacu pada pembagian organisasi berdasarkan kandungan *tangible & intangible* atau produk yang dihasilkan, seperti yang tergambar pada gambar di bawah ini.

Gambar 2.1 Kontinum Intangibility dan Tangibility



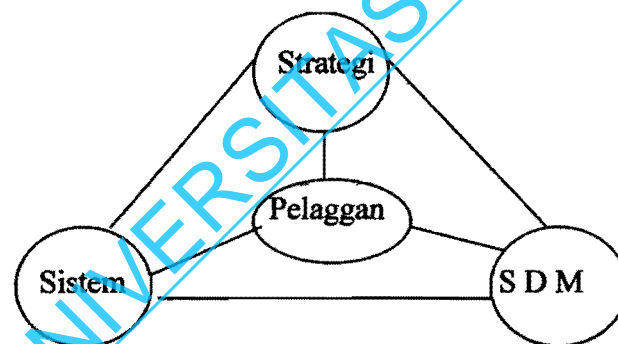
Penelitian dilakukan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang yang mengeluarkan keterangan identitas pribadi antara lain Kartu Tanda Penduduk (KTP), Akta kelahiran dan surat keterangan identitas lainnya sebagai tanda jaminan identitas diri seseorang di mata hukum. Dengan demikian organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil dapat dikelompokkan sebagai organisasi yang pada produknya lebih banyak mengandung unsur *intangible*.

2. Konsep Kualitas Pada Suatu Organisasi

Untuk tetap eksis suatu organisasi sangat perlu memperhatikan faktor eksternal (pelanggan) atau organisasi harus mengutamakan kualitas yang berdasarkan pada kebutuhan pelanggan (transformasi kualitas).

Total Quality Service (TQS) sebagaimana dijelaskan oleh Stamatis (1996) dalam Tjiptono (2008:13) merupakan sistem manajemen strategik dan integratif yang melibatkan semua manajer dan karyawan, serta menggunakan metode-metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperbaiki secara berkesinambungan proses-proses organisasi, agar dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan.

Gambar 2.2 Sistem TQS



Keterangan :

Strategi : Pernyataan yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik mengenai posisi dan sasaran organisasi dalam hal layanan pelanggan.

Sistem : Program prosedur dan sumber daya organisasi yang dirancang untuk mendorong menyampaikan dan menilai jasa/layanan yang nyaman dan berkualitas bagi pelanggan.

SDM : Karyawan di semua posisi yang memiliki kapasitas dan hasrat untuk responsif terhadap kebutuhan pelanggan.

Tujuan keseluruhan : Mewujudkan kepuasan pelanggan, memberi tanggung jawab kepada setiap orang dan melakukan perbaikan keseimbangan.

Selanjutnya bahwa TQS berfokus pada lima bidang :

1. Fokus pada pelanggan (*customer focus*)

Identifikasi pelanggan (internal, eksternal, perantara) merupakan prioritas utama. Selanjutnya diidentifikasi kebutuhan, keinginan dan harapan mereka. Kemudian dirancang sistem yang dapat memberikan jasa tertentu yang memenuhi tuntutan tersebut.

2. Keterlibatan total (*total involvement*)

Artinya adalah komitmen total. Manajemen harus memberikan peluang perbaikan kualitas bagi semua karyawan dan menunjukkan kualitas kepemimpinan yang bisa memberikan inspirasi prositif (lewat partisipasi aktif dan tindakan nyata) bagi organisasi yang dipimpinnya. Manajemen harus mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang penyempurnaan proses kerja kepada mereka yang secara aktual melaksanakan pekerjaan yang bersangkutan. Manajemen juga dituntut untuk memberdayakan karyawannya dengan menciptakan iklim yang kondusif dan mendukung tim kerja multidisipliner dan lintas fungsional agar

dapat berperan aktif dalam merancang dan memperbaiki produk, jasa, proses, sistem, dan lingkungan organisasi.

3. Pengukuran

Perlu adanya penyusunan ukuran-ukuran dasar baik internal maupun eksternal bagi organisasi dan pelanggan. Unsur-unsur sistem pengukuran dapat dilakukan dengan cara (1) menyusun ukuran proses dan hasil, (2) mengidentifikasi output dari proses-proses kerja kritis dan mengukur kesesuaiannya dengan tuntutan pelanggan, (3) mengoreksi penyimpangan dan meningkatkan kinerja.

Gambar 2.3: Siklus Pengukuran dalam Jasa Berkualitas



4. Dukungan Sistematis

Manajemen bertanggungjawab dalam mengelola proses kualitas dengan cara (1) membangun infrastruktur kualitas yang dikaitkan dengan struktur manajemen internal, (2) menghubungkan kualitas dengan sistem manajemen yang ada,

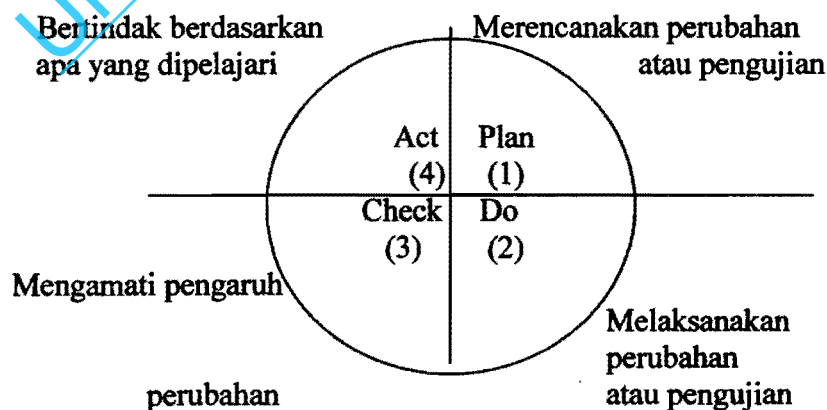
seperti perencanaan strategik, manajemen kinerja, pengakuan, penghargaan dan promosi karyawan, serta komunikasi.

5. Perbaikan Berkesinambungan

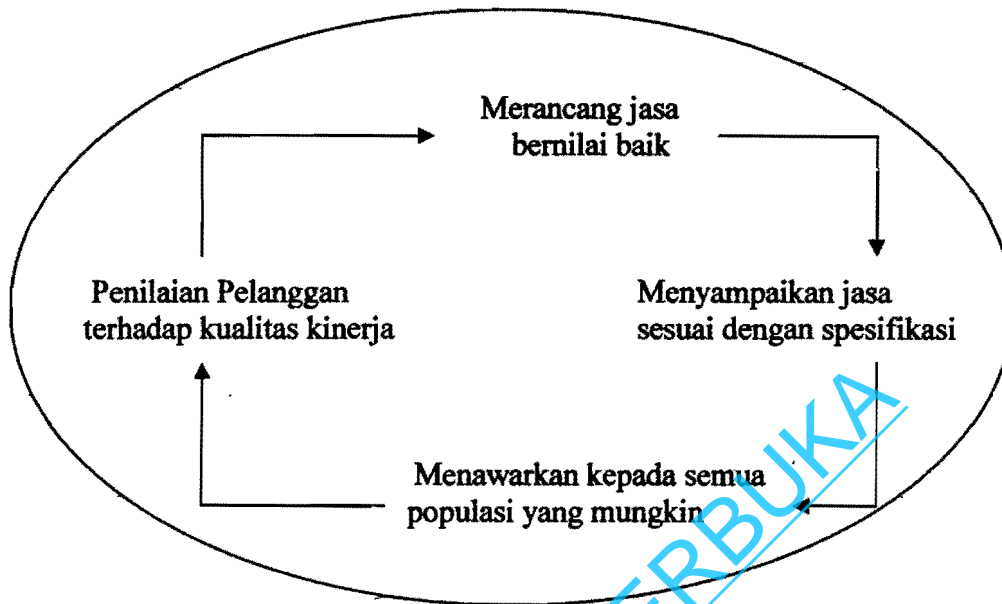
Setiap anggota organisasi bertanggungjawab untuk (1) memandang semua pekerjaan sebagai suatu proses (tidak bagian yang lebih penting dari bagian lainnya), (2) mengantisipasi perubahan kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan, (3) melakukan perbaikan incremental, (4) mengurangi waktu siklus, serta (5) mendorong dan menerima dengan senang hati umpan balik tanpa rasa takut dan khawatir. (Tjiptono, 2008:56-59).

Edwards Deming dan Imai dalam Ibrahim (2009: 59) mengemukakan bahwa bila suatu organisasi dapat menjadi berkualitas bila melakukan transisi positif yang dilakukan secara menyeluruh mulai dari Plan, Do, Check, Ack yang disebut sebagai Deming Cycle (Siklus PDCA) dapat diilustrasikan seperti pada Gambar 2.4 dan 2.5 berikut.

Gambar 2.4 Siklus PDCA



Sumber: Tjiptono (2008:56) dan Imai dalam Ibrahim (2009:59)

Gambar 2.5 Siklus PDCA Pada Organisasi Jasa

Sumber : Tjiptono, (2008,: 67)

Deming merangkum pandangannya mengenai hal-hal yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam melakukan transisi prositif untuk menjadi organisasi yang berkualitas dan dikenal dengan *Deming's fourteen Points*. Keempat belas ini meliputi hal-hal berikut.

1. Ciptakan kejelasan tujuan untuk perbaikan jasa

Tujuan dan filosofi organisasi harus ditetapkan dengan memenuhi persyaratan :

- mencakup keyakinan dan nilai-nilai organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang.
- mempermudah pengambilan keputusan jangka panjang.
- menyusun kenyataan misi dan filosofi yang dapat dipahami dan dilaksanakan setiap orang dalam organisasi.

2. Mengadopsi filosofi baru : memuaskan pelanggan

Perubahan pada organisasi merupakan keharusan, yaitu perubahan yang berfokus pada pelanggan. Hal ini mengarah pada upaya menyempurnakan kualitas secara terus menerus seperti yang dicetuskan Deming dalam Siklus PDCA yang merupakan proses tiada akhir. Kualitas yang disempurnakan akan memberikan hasil peningkatan produktifitas, dan moral/semangat kerja akan semakin tinggi.

3. Hentikan ketergantungan pada inspeksi untuk mewujudkan kualitas / mengutamakan pencegahan kesalahan.

Deming menentang ketergantungan yang berlebihan pada inspeksi, karena inspeksi masal kerap kali sangat terlambat dilakukan (setelah kejadian kesalahan), dan inspeksi masal difokuskan pada penanganan kesalahan, sehingga tidak menawarkan penyempurnaan apapun. Oleh sebab itu inspeksi harus digantikan dengan penyempurnaan proses secara berkesinambungan tanpa akhir

4. Hentikan kegiatan menghargai sesuatu hanya semata-mata atas dasar harga, jadikanlah pemasok sebagai mitra kerja.

Kebanyakan organisasi melakukan pembelian semata-mata atas dasar pertimbangan harga. Pemasok yang dipilih adalah mereka yang memberikan harga terendah. Dan untuk menjamin kelangsungan proses produksi biasanya organisasi

menggunakan banyak pemasok (*multiple sourcing*). Hal baru yang dikemukakan Deming adalah *Single Sourcing* dan hubungan dengan pemasok dilakukan sebagai hubungan kemitraan berprinsip win-win dan saling percaya, pemasok disertifikasi, negosiasi terbuka. Dengan ini diharapkan kualitas akan mencapai tingkat yang diinginkan.

5. Perbaiki secara konsisten setiap proses perencanaan, produksi, dan pelayanan (perbaikan proses terus-menerus)

Fokus utama program kualitas adalah penyempurnaan proses. Dalam industri jasa hal ini mengandung makna pengurangan pengerjaan ulang, peningkatan kualitas keseluruhan, peningkatan kepuasan pelanggan, berkurangnya keluhan pelanggan dan sebagainya. Dengan demikian tanggung jawab penyempurnaan kualitas berada di atas pundak semua orang dalam organisasi.

6. Kembangkan pelatihan dan pelatihan ulang ditempat kerja

Proses penyempurnaan merupakan proses yang dinamis dan tidak berkesudahan. Pelatihan menjadi kebutuhan mutlak, baik bagi eksekutif, implementator maupun operator. Pelatihan yang diperlukan tidak saja menyangkut pekerjaan tetapi juga berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap organisasi harus menentukan pelatihan yang tepat dan sesuai dengan

kebutuhannya. Pelatihan yang tepat adalah pelatihan yang mampu

- a. mengungkapkan kesadaran dan penyempurnaan kualitas karena setiap orang memahami pekerjaannya, dikendalikan secara statistik, dan melakukan penyempurnaan secara terus menerus.
 - b. mengidentifikasi apakah proses tertentu sudah kapabel atau belum.
 - c. menawarkan keamanan pada karyawan melalui eliminasi rasa takut, eliminasi berita tidak benar, dan mengamankan pekerjaan.
 - d. menghilangkan semua hambatan yang ada di antara para karyawan.
 - e. menanamkan dan menciptakan rasa bangga terhadap hasil kerja.
 - f. mengurangi stress.
7. Melembagakan kepemimpinan bagi penyempurnaan sistem (kepemimpinan yang efektif)

Manajemen tidak hanya bertanggungjawab pada bagaimana menyusun sistem, menemukan variasi proses, memperbaiki proses dan sebagainya, tetapi manajemen juga bertanggungjawab melembagakan kepemimpinan dalam organisasi dengan tujuan memperbaiki sistem. Maksudnya

kepemimpinan dibagi (*shared*) dan tidak hanya berpusat pada satu atau segelintir orang. *Shared Leadership* ini mencakup hal-hal berikut.

- a. tanggung jawab bersama yang diemban oleh semua anggota untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan tim dan meningkatkan kualitas hubungan antar anggota tim,
- b. setiap anggota yang berbeda (dengan talenta dan pengalaman yang berbeda) memimpin pada saat yang berbeda,
- c. peran kepemimpinan para anggota tim akan berubah bila kebutuhan dan tugas tim mengalami perubahan.

Shared Leadership menyebabkan perubahan bagi tugas pemimpin. Peran yang semula ditekankan pada *quantify pushers* berubah menjadi *process improvement pushers*.

8. Menghilangkan rasa takut.

Rasa takut dapat menyebabkan karyawan tidak dapat menyumbangkan kapasitas dan kapabilitas optimal bagi peningkatan kualitas dan produktivitas (takut membuat kesalahan). Rasa takut dapat dieliminasi dengan cara berikut.

- menyingkirkan berbagai macam bahaya fisik.
- menyelenggarakan pelatihan secara berkesinambungan menyangkut aspek tujuan, dan misi organisasi, definisi

operasional, metode statistik, pekerjaan dan spesifikasi yang dituntut, serta pemahaman mengenai penyebab variasi sistem.

- pemimpin harus menekankan perbaikan kesinambungan.
- pemimpin harus membantu para karyawan dan mendengarkan masalah mereka.
- menghentikan praktek penilaian kinerja tradisional.
- lebih mengutamakan mendengarkan pesan dari pada penyampaian pesan.

Deming mengungkapkan bahwa 85% kesalahan diakibatkan oleh kesalahan sistem sedangkan 15% yang disebabkan kesalahan manusia.

9. Menyingkirkan dinding pemisah antar departemen (menghilangkan hambatan hubungan antar bagian dalam sistem).

Untuk mengatasi rintangan antar departemen dibutuhkan perubahan pola kerja dari semula bersifat individualis dan departemental beralih jadi kerja sama tim, lintas fungsional dan integratif.

Dibutuhkan keterbukaan dalam komunikasi vertikal maupun horizontal. Dan dilakukan pelatihan pada semua anggota organisasi.

10. Meniadakan slogan, desakan, dan target bagi tenaga kerja.

Penetapan target secara kuantitatif dapat menyebabkan pegawai frustrasi dan tertekan. Mereka terfokus pada pencapaian target kuantitatif dibandingkan produktifitas dan kualitas. Disarankan pada organisasi perlunya menekankan aspek kemajuan (*progress*) dalam rangka penyempurnaan terus-menerus. Perencanaan finansial yang bersifat *bottom-up* dan didasarkan pada proses spesifik yang ditandai perlu dikembangkan secara konsisten.

11. Mengeliminasi kuota numerik bagi karyawan dan manajemen.

Kuota dan sasaran numerik selalu menimbulkan masalah kurangnya perhatian terhadap kualitas, stress dan frustrasi.

Deming menyarankan untuk mengganti dengan fokus kualitas yang akan ditanggapi karyawan dengan produktivitas dan kualitas kerja yang baik.

12. Meniadakan penghambat bagi karyawan untuk membanggakan keahliannya (harga diri).

Menciptakan kebanggaan karyawan atas pekerjaan. Hilangnya kebanggaan akan dapat menjadi gejala bagi banyak masalah dalam organisasi. Beberapa di antaranya disebabkan oleh karyawan diperlakukan buruk oleh manajemen, komunikasi yang macet, pelatihan kurang memadai dan cenderung membebaskan kesalahan pada karyawan.

13. Menggiatkan program pendidikan dan perbaikan diri bagi setiap orang.

Pendidikan dan pelatihan akan membentuk individu dalam organisasi untuk mempelajari proses dan perkembangan pekerjaan di masa datang, dan memotivasi karyawan, menghindari kejenuhan kerja, serta mempersiapkan transisi menuju organisasi baru.

14. Melibatkan seluruh karyawan dalam transformasi manajemen kualitas.

Untuk transformasi perlu ada kemitraan total dari manajemen dan semua individu dalam organisasi.

Intinya, strategi yang dikemukakan Deming sebagaimana yang diungkapkan Tjiptono (2008:25) didasarkan pada alat-alat statistik untuk perbaikan dan pengukuran terus-menerus. Dan fokusnya untuk mengeliminasi variasi karena diyakini bahwa $\pm 92\%$ variasi dapat dikendalikan oleh manajemen, juga dengan disediakan peralatan yang cocok untuk memecahkan masalah yang timbul maka karyawan akan mampu untuk melakukan penyempurnaan kualitas secara terus-menerus. (Tjiptono, 1997:16-20).

Strategi peningkatan kualitas suatu organisasi juga dikemukakan oleh Juran. Perubahan untuk perbaikan kualitas dimulai dari penetapan tujuan organisasi yang terdeskripsikan secara jelas pada perencanaan, kemudian pengendalian mutu dan peningkatan mutu. Juran menetapkan pentingnya

menetapkan suatu ukuran kualitas dalam bentuk angka sehingga konotasi antar individu terhadap kualitas tidak berbeda. Strategi peningkatan kualitas pada suatu organisasi ini selalu dikenal dengan Trilogi Juran.

Juran (1995:15) menyebutkan pentingnya mengetahui kebutuhan pelanggan untuk pemenuhan kebutuhan yang berkualitas. Kualitas adalah kecocokan untuk pemakaian (*fitness for use*). Artinya produk yang dihasilkan bukan hanya dapat bersifat non defect tetapi harus memenuhi keinginan pengguna. Oleh karena itu perlunya manajemen mutu pada suatu organisasi dari mulai tingkat atas sampai karyawan terendah. Manajemen mutu dilaksanakan dengan menggunakan tiga proses manajerial yang disebut Trilogi Juran yaitu, perencanaan mutu, pengendalian mutu, peningkatan mutu.

Ketiga proses dijalankan menjadi suatu urutan langkah-langkah universal seperti terlihat pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3 Tiga Proses Universal Manajemen Mutu

Manajemen Mutu		
Perencanaan Mutu	Pengendalian Mutu	Peningkatan Mutu
<ul style="list-style-type: none"> • Menetapkan tujuan mutu • Mengidentifikasi pelanggan • Membentuk kebutuhan pelanggan • Mengembangkan keistimewaan produk yang merespon kebutuhan pelanggan • Mengembangkan proses yang mampu menghasilkan keistimewaan produk • Menetapkan pengendalian proses; menterjemahkan rencana kegiatan operasional 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengevaluasi kinerja aktual • Membandingkan kinerja aktual • Bertindak menangani perbedaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Menguji kebutuhan • Menetapkan infrastruktur • Mengidentifikasi proyek • Peningkatan mutu • Menetapkan tim proyek • Menyediakan tim dengan sumber daya, pelatihan dan motivasi untuk mendiagnosis penyebab dan upaya untuk mengatasi • Menetapkan pengendalian agar tetap pada jalurnya.

Sumber : Juran, (1995, 15)

Philip J. Crosby mengemukakan bahwa sangat penting melibatkan setiap orang dalam organisasi dalam proses, yaitu dengan jalan menekankan kesesuaian individu terhadap persyaratan/ tantangan. Perhatian besar dari Crosby adalah transformasi budaya kualitas, sedangkan pendekatan yang dilakukan merupakan proses *top-down*. Crosby menyimpulkan pendapatnya menjadi 4 dalil sebagai berikut :

1. Definisi kualitas adalah kesesuaian dengan persyaratan
2. Sistem kualitas adalah pencegahan
3. Standar kerja yang berlaku adalah *Zero defect*.
4. Ukuran kualitas adalah biaya kualitas. (Tjiptono, 2008:16-20).

Memperkuat pendapat Crosby tersebut mengenai apa harus dilakukan transformasi budaya organisasi menjadi budaya kualitas. Steven L. Mc. Shane menemukan bahwa setiap anggota organisasi harus komit terhadap budaya organisasi yang ada. Organisasi yang punya budaya yang kuat akan memiliki performa yang tinggi.

Disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki 3 fungsi yaitu:

1. Berfungsi sebagai kontrol sosial yang baik dan mendasar
2. Berfungsi sebagai perekat sosial antar orang-orang dalam organisasi dan membuat mereka merasa sebagai bagian dari organisasi.
3. Berfungsi menolong pekerja untuk merasa memiliki/betah ditempat kerja.

Berbagai pendapat dari pakar kualitas organisasi di atas umumnya banyak diterapkan pada organisasi bisnis. Namun demikian tetap merupakan referensi yang baik bagi organisasi pemerintah.

David Osborne dan Peter Plastrik mengemukakan bahwa organisasi pemerintah yang ingin melakukan pembaruan/perbaikan kualitas pada organisasinya harus melakukan pertanggungjawaban ganda. Pertanggungjawaban ganda artinya pertanggungjawaban organisasi kepada rantai komando dan kepada pelanggan. Osborne mengemukakan tiga pendekatan dasar bagi organisasi yang melakukan pertanggungjawaban ganda:

1. Memberi pilihan kepada pelanggan

Pelanggan memiliki referensi terhadap lembaga yang akan melayani mereka.

2. Mengkombinasikan strategi pelanggan dengan konsekuensi, dengan memberi kesempatan kepada pelanggan untuk mengontrol sumber daya dan membawahi sesuai pilihan (pilihan kompetitif).

3. Pemastian mutu pelanggan, menetapkan standar pelayanan pelanggan. Memberi imbalan bagi organisasi yang melakukan pekerjaan dengan baik dan memberi hukuman bagi organisasi yang tidak memenuhi standar tersebut (Osborne, 2000: 167).

Untuk organisasi publik yang terikat dengan sistem administratif (anggaran, kepegawaian, pengadaan) akan membatasi mereka untuk merespon pelanggan. Karena itu harus diikuti dengan strategi konsekuensi dan kontrol, untuk menghasilkan perubahan yang signifikan. Memperhatikan pelanggan merupakan strategi yang sangat ampuh bagi eksistensi organisasi pemerintah.

Robert Kaplan dan David Norton mengemukakan pengukuran kinerja yang berimbang (*balance score card*). Gunanya untuk membantu mengartikulasikan (penekanan) strategi organisasi, mengkomunikasikan strategi organisasi dan membantu menyesuaikan inisiatif individu, lintas departemen, dalam organisasi, dalam mencapai sasaran bersama melalui 4 perspektif yaitu, (1) perspektif financial (*stake holders-pemegang saham*), (2) perspektif pelanggan (*customer*), (3) perspektif proses bisnis internal

(*internal business process*), (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen dan organisasi (*learning & growth*). Keempat perspektif dikaitkan secara seimbang dengan visi dan strategi organisasi.

Balance Score Card memberi manajemen organisasi suatu pengetahuan, keterampilan dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang terus-menerus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategi yang tepat serta efisien (perspektif proses bisnis internal), agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan) dan selanjutnya akan mengarah pada nilai saham yang terus menerus meningkat (perspektif finansial).

Terdapat perbedaan dalam penerapan *balance score card* pada organisasi bisnis yang berorientasi keuntungan (*private sector*) dan yang diterapkan pada organisasi pemerintah (*public sector*). Organisasi pemerintah merupakan sistem penyerahan pelayanan publik (*public service delivery system*). Maka pemerintah harus berupaya untuk menjembatani kesenjangan antara ekspektasi publik (kebutuhan sosial) dan pelayanan publik yang diberikan (Gaspersz, Vincent, 2002:203 – 204).

Tabel 2. 4 Perbandingan Penerapan Perspektif Balance Score**Card pada Sector Publik dan Bisnis**

Perspektif	Organisasi Bisnis	Organisasi Pemerintah
Finansial/efisiensi operasional	Bagaimana kita melihat/memandang dan memberikan nilai kepada pemegang saham.	Bagaimana kita melihat/memandang dan memberikan nilai kepada masyarakat/ pembayar pajak.
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat/memandang dan mengevaluasi kinerja kami.	Bagaimana orang-orang menggunakan jasa/ pelayanan publik memandang dan mengevaluasi kinerja kami.
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai kepada pelanggan, pemegang saham, karyawan, manajemen serta organisasi.	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai untuk masyarakat/pembayar pajak, aparatur pejabat pemerintah, organisasi pemerintah, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.
Proses dan Produk	Apa yang harus diunggulkan dari proses dan produk kami.	Apakah program-program pembangunan yang dilaksanakan telah memberikan hasil-hasil yang sesuai dengan yang diinginkan.

Sumber : Mahmudi (2007:36).

Kaplan dan Norton berargumentasi bahwa perspektif pelanggan seharusnya menjadi pengendali ukuran *scorecard* organisasi pemerintah. Keberhasilan organisasi pemerintah diukur melalui efektivitas dan efisiensi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

B. Konsep Strategi Pelayanan

Istilah strategi sering digunakan di kalangan militer dalam situasi lebih dominan pada saat peperangan sebagai tugas seorang komandan dalam menghadapi musuh, yang bertanggung jawab mengatur cara atau taktik untuk memenangkan peperangan. Secara bebas perkataan strategi sebagai teknik atau taktik dapat diartikan kiat seorang komandan untuk memenangkan peperangan yang menjadi tujuan utamanya (Nawawi, 2005: 147).

Dari sudut etimologi penggunaan kata strategi dapat diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategis organisasi. Dalam manajemen, strategi merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi. Atau dengan kata lain strategi adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan suatu kiat atau cara-cara yang efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

Tahap perumusan strategi merupakan tahap penting dalam proses pengendalian kebijakan, karena kesalahan dalam merumuskan strategi akan berakibat kesalahan arah organisasi. Perumusan strategi merupakan kegiatan untuk merancang atau menciptakan masa depan (*creating the future*) (Mahmudi, 2007:60). Hal senada juga disampaikan oleh Wibisono (2006:5) yang menyebutkan bahwa strategi merupakan pola atau rencana yang

mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat untuk mencapai misi organisasi (Wibisono, 2006:50).

Pelayanan publik adalah segala kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar sesuai dengan hak-hak dasar setiap warga negara dan penduduk atas suatu barang, jasa dan atau pelayanan yang terkait dengan kepentingan publik. Pelayanan publik menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Kep/25/M/Pan/2/2004 menyebutkan bahwa segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan public sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima layanan, maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

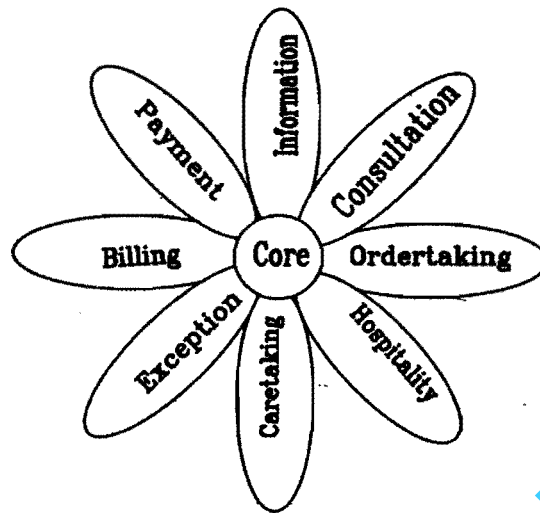
Lembaga Administrasi Negara (LAN) (2008:7) lebih mempertegas lagi dengan menyatakan bahwa pelayanan public harus diartikan sebagai kewajiban yang diamanatkan oleh konstitusi untuk dilaksanakan oleh pemerintah untuk memenuhi hak-hak warga masyarakat.

Pelayanan yang berkualitas dan bermutu adalah yang memenuhi tingkat kepentingan konsumen, tujuannya agar penjualan jasa dapat lebih baik. Tingkat kepentingan konsumen terhadap jasa yang akan mereka terima dapat dibentuk berdasarkan pengalaman dan sarana yang mereka peroleh. Bila jasa yang mereka nikmati berada jauh di bawah jasa yang mereka harapkan, para konsumen akan kehilangan minat terhadap pemberi jasa tersebut. Sebaliknya jika jasa yang mereka terima memenuhi atau melebihi

tingkat kepentingan, mereka akan cenderung menggunakan kembali produk jasa tersebut.

Penyelenggaraan pelayanan publik seperti yang diungkapkan Zeithaml dalam Parasitoni (2007:180) menyebutkan bahwa pelayanan yang baik dapat dilihat melalui berbagai indikator yang sifatnya fisik seperti tersedianya gedung pelayanan yang representatif, fasilitas pelayanan berupa televisi, ruang tunggu yang bersih dan nyaman, peralatan pendukung yang canggih misalnya komputer, penampilan aparat yang menarik di mata pengguna jasa dan berbagai fasilitas yang memudahkan akses pelayanan bagi masyarakat.

Tingkat kualitas pelayanan tidak dapat dinilai berdasarkan sudut pandang organisasi pemberi layanan tetapi harus dipandang dari sudut pandang penilaian pelanggan karena salah satu faktor penentu kepuasan pelanggan adalah kualitas pelayanan di samping faktor lainya seperti harga, dan lain-lain. Kualitas pelayanan memiliki kekuatan untuk berhasilnya suatu pemasaran produk ini seperti dikemukakan oleh Lovelock, Christopher (1994) dengan mengemukakan *the flower of service*.

Gambar 2.6 The Flower of Service

Sumber : Lovelock, dalam Tjiptono, 2005:85)

Pada *the flower of services* organisasi menghasilkan produk inti (barang/jasa) sama-sama membutuhkan layanan pelanggan untuk menambah nilai dari produk inti. Layanan pelanggan dapat diklasifikasikan dalam 8 kelompok :

1. *Information*

Untuk memperoleh nilai penuh dari setiap barang dan jasa pelanggan memerlukan informasi. Proses pelayanan akan dimulai dari informasi mengenai hal-hal yang perlu diketahui pelanggan, yaitu: apa, bagaimana, berapa, kepada siapa, dimana diperoleh serta berapa lama produk dan jasa tersebut dapat diperoleh.

Pelayanan yang mendasar kepada pelanggan atas produk dan jasa yang dihasilkannya itu harus terbukanya saluran informasi bila tidak pelanggan dapat lari ke perusahaan lain yang sejenis. Informasi

tersebut dapat berupa petunjuk arah menuju lokasi produsen, harga, instruksi mengenai cara penggunaan produk inti atau layanan pelengkap, pemberitahuan adanya perubahan dokumentasi, konfirmasi reservasi, tanda terima dan lain-lain.

2. *Consultation*

Pelanggan sebelum memutuskan menggunakan suatu produk, disamping informasi tahap awal dibutuhkan pula saran dari pihak perusahaan agar pelanggan yang sedang tergiring memilih produk semakin puas akan mutu produk dan layanan yang diperolehnya. Konsultasi dapat berisi nasehat dari pemberi layanan yang sangat menguasai masalah, tentang apa saja perlu pemberian saran auditing, konseling pribadi dan konsultasi manajemen/teknik.

3. *Ordertaking*

Pelanggan yang telah siap untuk membeli, maka selanjutnya akan melakukan pemesanan terhadap produk dan jasa tersebut, hindari pada tahap ini proses pemesanan yang berbelit-belit, syarat yang memberatkan, biaya yang tinggi, usahakan agar proses ini fleksibel agar klien terpuaskan. Ordertaking meliputi aplikasi atau pendaftaran (jasa langganan), jasa berbasis kualifikasi (misal perguruan tinggi), order entry jasa reservasi (tempat duduk, meja, ruang, *professional appointment*, admisi untuk fasilitas yang terbatas (contoh pameran).

4. *Hospitality*

Kesopansantunan memperhatikan pelanggan adalah baik, diantaranya sambutan bertemu dengan pelanggan, memberi salam. Dan pelayanan yang santun pada ruang pelayanan yang nyaman (toilet dan kamar kecil), fasilitas menunggu (seperti majalah, hiburan, koran, ruang tunggu), transportasi dan security, komunikasi.

5. *Caretaking*

Yaitu tingkat keperdulian terhadap pelanggan dengan latar belakang yang berbeda-beda dan masing-masing ingin dilayani menurut keinginannya. *Caretaking* meliputi perhatian dan perlindungan atas barang yang mereka bawa (parkir kendaraan, penitipan tas) dan perlindungan / perhatian atas barang yang mereka beli (pengemasan, transportasi, pengantaran, pembersihan, inspeksi, pemeliharaan preventif, reparasi dan inovasi, upgrades).

6. *Exception*

Kualitas pelayanan harus tetap dijaga, namun dapat terjadi keadaan yang muncul tiba-tiba dan menuntut jenis pelayanan khusus sebelum penyampaian produk. Ada beberapa macam pengecualian antara lain, menangani keluhan, pujian/saran, pemecahan masalah (jaminan dan garansi atas kegagalan pemakaian produk).

7. *Billing*

Penagihan atas jasa pelayanan adalah hal yang biasa kecuali bila pelayanan gratis. Administrasi pembayaran dapat merupakan titik rawan

apabila tidak dicermati oleh perusahaan dalam pelayanannya, misalnya cara perhitungan yang tidak benar.

8. *Payment*

Di sini keinginan pelanggan diperhatikan melalui alternative dalam pelaksanaan pembayaran : apakah dengan *cash*, dengan *credit card* atau tagihan dalam bentuk lain (Lovelock dalam Tjiptono, 2008:85)

Mengatur kualitas dalam organisasi pemberi layanan adalah tantangan, karena pelayanan menghasilkan sesuatu kualitas yang tidak dapat diukur, diuji, ditimbang. (Senge, Peter M, 1996). Kualitas pelayanan ditentukan oleh transaksi individual antara pemberi layanan dengan pelanggan. Kualitas pelayanan adalah subyektif dan personal.

Pelayanan pelanggan yang berkualitas memiliki beberapa dimensi (syarat wajib) akan memberi kepuasan pelanggan. Artinya bila syarat / dimensi tersebut terpenuhi maka pelanggan akan merasa puas.

Berikut adalah pendapat beberapa ahli tentang pelayanan yang berkualitas. Stanatis (1996) dalam Tjiptono (2008:98) mengemukakan 7 dimensi kualitas pelayanan yaitu :

1. Fungsi (*function*) kinerja prima yang dituntut dari suatu lembaga.
2. Karakteristik atau ciri tambahan (*features*) yaitu kinerja yang diharapkan atau karakteristik pelengkap.
3. Kesesuaian (*konformance*), kepuasan yang didasarkan pada pemenuhan persyaratan yang telah ditetapkan.

4. Keandalan (*realibility*), kepercayaan terhadap jasa dalam kaitannya dengan waktu.
5. *Service ability*, kemampuan untuk melakukan apabila terjadi kekeliruan.
6. Estetika, pengalaman pelanggan yang berkaitan dengan perasaan dan panca indra.
7. Persepsi, reputasi kualitas

Sementara itu Gronroos menyatakan bahwa ada tiga (3) kriteria pokok dalam menilai kualitas jasa yaitu *Outcome Related*, *Process Related* dan *Imagerelated Criteria* yang dijabarkan dalam 6 unsur.

1. *Profesionalism and skills*

Kriteria ini merupakan *outcome related criteria* dimana pelanggan menyadari bahwa penyedia jasa, karyawan, sistem operasional dan sumber daya fisik, memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah pelanggan secara profesional.

2. *Attitudes and behavior*

Kriteria ini adalah *process related criteria*. Pelanggan merasa bahwa karyawan perusahaan (*contact personel*) menaruh perhatian terhadap mereka, dan berusaha membantu dalam pemecahan masalah mereka secara spontan dan senang hati.

3. *Accessibility and flexibility*

Kriteria ini termasuk dalam *process related criteria*. Pelanggan merasa bahwa penyedia jasa, lokasi, jam kerja karyawan dan sistem operasionalnya, dirancang dan dioperasikan sedemikian rupa sehingga

pelanggan dapat melakukan akses dengan mudah. Selain itu jugadirancang dengan maksud agar dapat bersifat flexible dalam penyesuaian permintaan dan keinginan pelanggan.

4. *Reliability and trust worthless*

Kriteria ini termasuk dalam *process related criteria*. Pelanggan memahami bahwa apapun yang terjadi mereka bisa mempercayakan segala sesuatunya kepada penyedia jasa beserta karyawan dan sistemnya.

5. *Recovery*

Kriteria ini termasuk dalam *process related criteria*. Pelanggan menyadari bahwa bila ada kesalahan atau bila terjadi sesuatu yang tidak diharapkan, maka penyedia jasa akan segera mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari pemecahan yang tepat.

6. *Reputation and credibility*

Kriteria ini termasuk dalam *process related criteria*. Pelanggan meyakini bahwa operasi dari penyedia jasa dapat dipercaya dan memberikan nilai atau imbalan yang sesuai dengan pengorbanannya.

(Tjiptono, 2008 :16).

Lenvinne (1990) dalam Suaedi (2010:7) menyebutkan bahwa indikator pelayanan publik yang berorientasi pada proses meliputi resvonsivitas (daya tanggap) , responsibilitas, dan akuntabilitas. Sementara Ridwan (2010:20) menyebutkan bahwa untuk mencapai kepuasan pelanggan dituntut kualitas

pelayanan yang tercermin dari transparansi, akuntabilitas, kondisional, partisipatif, kesamaan hak, dan keseimbangan antara hak dan kewajiban.

Sementara itu Zeithaml (et.al.) mengidentifikasi lima dimensi pokok yang berkaitan dengan kualitas jasa yaitu :

1. *Reliability*

Yaitu kemampuan dalam memberikan jasa yang tepat dan dapat diandalkan.

2. *Responsiveness* (daya tanggap)

Yaitu kemampuan untuk dapat membantu dan memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan cepat.

3. *Assurance* (jaminan)

Yaitu kemampuan dan kesopanan karyawan serta sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh karyawan.

4. *Emphaty* (empati)

Yaitu pemahaman karyawan terhadap kebutuhan konsumen serta perhatian yang diberikan oleh karyawan.

5. *Tangible* (bukti langsung)

Yaitu pemahaman fisik, peralatan/perlengkapan, karyawan serta sarana komunikasi. (Lovelock dalam Santosa, 2009:62).

1. Konsep Tingkat Importance (Tingkat Kepentingan)

Tingkat *Importance* adalah tanggapan pelanggan terhadap pelayanan sebelum pelayanan tersebut mereka peroleh. Tingkat *Importance* adalah sama dengan *Expected Service* yang dikemukakan oleh Zeithalm.

Setiap pelanggan memiliki tingkat kepentingan yang berbeda-beda, karena tingkat kepentingan akan pelayanan dipengaruhi oleh pengalaman masa lampau, pembicaraan dari mulut ke mulut, dan kebutuhan pribadi setiap orang serta promosi yang dilakukan setiap orang serta promosi yang dilakukan lembaga pemberi pelayanan. Tingkat kepentingan pelanggan penting untuk diketahui yaitu sebagai dasar bagi lembaga pemberi pelayanan untuk lebih memfokuskan perbaikan kinerja pada atribut pelayanan yang dianggap penting oleh pelanggan (Supranto, 2001:233).

Walaupun penilaian tingkat kepentingan berbeda antara setiap orang tetapi dengan mengetahui lokasi distribusi atribut (sebagaimana yang dikemukakan oleh Martila yaitu pembagian distribusi penilaian atas 4 kuadran), maka fokus perbaikan pelayanan harus dilakukan pada atribut pelayanan yang terdapat pada kuadran 1.

2. Konsep Tingkat Performance (Tingkat Kinerja)

Tingkat kinerja adalah bilamana semua sumber yang ada pada suatu lembaga bersinergi secara harmonis untuk menghasilkan suatu produk yang merupakan tujuan utama lembaga tersebut atau bagian utama strategi lembaga

tersebut dalam rangka meraih keuntungan berkesinambungan. (produk suatu lembaga dapat berupa barang / jasa).

Kinerja erat kaitannya dengan kualitas layanan. Bila suatu lembaga penyedia jasa merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan baik. Jadi aplikasi suatu kualitas adalah sebagai sifat dari penampilan produk, maka keunggulan suatu produk jasa adalah tergantung dari kualitas yang diperlihatkan oleh jasa tersebut apakah sudah sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan.

Karena erat kaitannya dengan pelanggan maka tingkat kinerja dihubungkan dengan tingkat kepuasan pelanggan. Zeithaml menyebut tingkat kinerja/ performance sebagai *Percieved Service* (Jasa yang dirasakan), karena tingkat performance adalah apa yang dialami oleh pelanggan atau performance dari lembaga pemberi pelayanan dinilai oleh pelanggan.

Hal senada juga disampaikan oleh Hadari Nawawi yang menjelaskan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai apa yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh seorang karyawan atau pegawai dalam melaksanakan tugas pokoknya. (Nawawi, 2006:66).

Salah satu ukuran kinerja yang bersifat pelayanan sebagaimana yang diungkapkan oleh Wibowo (2007) antara lain sebagai berikut .

1. *Productivity indicators*, yaitu indikator yang memfokuskan pada jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam jangka waktu yang telah ditentukan.
2. *Utilization Rates*, yaitu indikator yang menunjukkan jumlah jasa tersedia yang dipergunakan.

3. *Time Tagets*, yaitu indikator yang menunjukkan rata-rata waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan sejumlah pekerjaan.
4. *Volume of Services*, yaitu jumlah suatu pekerjaan
5. *Demand/service provision*, yaitu indikator yang menunjukkan jumlah pekerjaan dibandingkan dengan jumlah pekerja atau rasio antara kuantitas pekerjaan dengan pekerja itu sendiri.

C. Konsep Kepuasan Pelanggan

Philip Kotler dalam Rangkuti (2008:23), kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang sebagai hasil dari perbandingan antara prestasi atas produk dan yang diharapkan. Dari pendapat tersebut maka salah satu cara untuk mengukur mutu pelayanan publik dapat dilakukan dengan cara melihat dari sudut kepuasan pelanggan. Dengan mengetahui tingkat kepuasan pelanggan maka akan dilakukan evaluasi strategi yang telah diaplikasikan selama ini untuk terus diperbaiki dan ditingkatkan. Dengan kata lain bahwa instrument lain yang dapat digunakan sebagai akuntabilitas pelayanan publik adalah Indeks Kepuasan Pelanggan (IPK). Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 Tahun 2005 tentang pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) menyebutkan bahwa untuk mengukur kepuasan pelanggan, biasanya dikembangkan suatu instrument dalam bentuk kuesioner. Kuesioner didisain sedemikian rupa sehingga dengan menggunakan pendekatan *scaling* yang

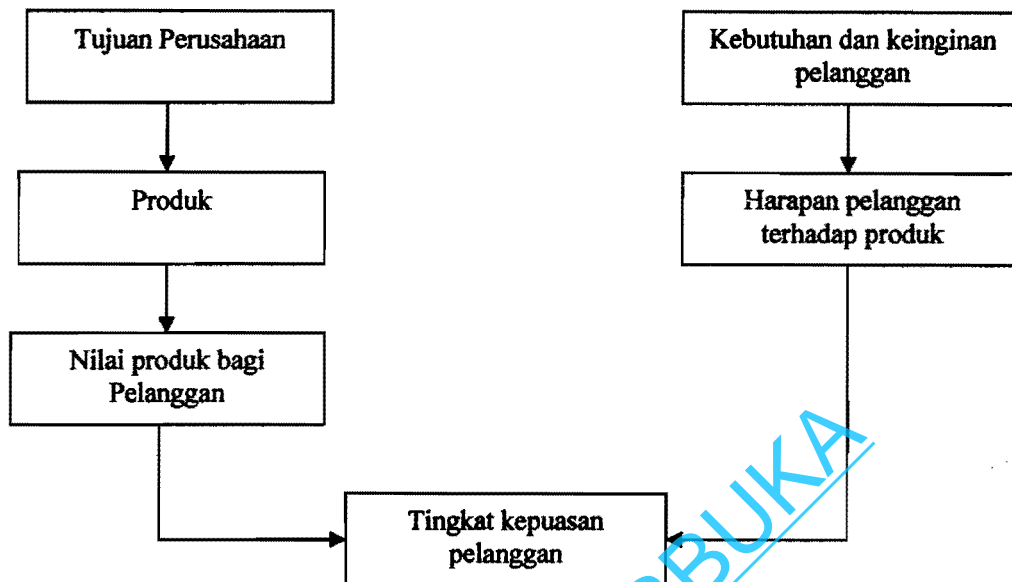
hasilnya akan merupakan ukuran-ukuran kuantitatif yang mewakili kepuasan pelanggan.

Ndraha (2005:85) menyebutkan bahwa kepuasan pelanggan merupakan hasil penilaian, bergantung pada hubungan transaksi, sifat barang, waktu, dan kondisi pihak penilai. Kepuasan meliputi dua variabel, berkisar antara fakta yang didapat dengan harapan yang diinginkan terhadap sesuatu yang dijadikan sasaran penilaian. Semakin mendekati harapan suatu fakta, semakin tinggi tingkat kepuasan.

Pernyataan lain seperti yang diungkapkan oleh Fitzsimmons dalam Syafiie (2009:116) menyebutkan bahwa kepuasan orang yang memerlukan pelayanan dapat diartikan dengan memperbandingkan bagaimana pandangan antara pelayanan yang diterima dengan harapan pelayanan yang diharapkan.

Bersesuaian dengan hal tersebut maka Engel (1990), (dalam Ranguti, 2008:24), menjelaskan pengertian kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara tingkat kepentingan dan tingkat kinerja (hasil yang dirasakan). Dan hal ini dapat diterapkan untuk menilai kepuasan atau ketidakpuasan terhadap suatu lembaga tertentu karena keduanya berkaitan erat dengan konsep kepuasan pelanggan.

Secara singkat konsep kepuasan pelanggan dapat digambar sebagaimana terlihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 2.7 Diagram Konsep Kepuasan Pelanggan

Sumber : Rangkuti, (2008:24).

Jadi kepuasan pelanggan didefinisikan sebagai respon pelanggan terhadap ketidaksesuaian antara tingkat kepentingan sebelumnya dan kinerja aktual yang dirasakan setelah pemakaian (Rangkuti, 2008:24).

Berdasarkan berbagai pandangan, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kepuasan pelanggan adalah mencakup perbedaan antara harapan dan kenyataan atau hasil yang dirasakan. Kepuasan pelanggan atau masyarakat terhadap organisasi publik sangat penting karena adanya hubungan kepercayaan masyarakat. Semakin baik pemerintahan dan kualitas pelayanan yang diberikan maka semakin tinggi kepercayaan masyarakat.

Dalam pembahasan bab berikut akan disebutkan bahwa tingkat kepentingan sebelum pemakaian akan disebut dengan *importance* (tingkat kepentingan menurut persepsi pelanggan). Dan tingkat kinerja aktual yang dirasakan akan disebut dengan *performance*.

Faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan antara lain persepsi pelanggan mengenai kualitas jasa yang berfokus pada lima dimensi jasa (*tangible, assurance, responsiveness, empathy & reliability*), kualitas produk, harga dan faktor yang bersifat pribadi serta yang bersifat situasi sesaat. Karena kualitas ditentukan oleh transaksi individual antara pemberi pelayanan dan pelanggan maka yang merupakan fokus penentu nilai pelayanan organisasi tersebut adalah petugas yang berhubungan langsung dengan pelanggan (ini yang disebut dengan faktor yang bersifat pribadi dan bersifat situasi sesaat) (Zeithaml-Parasurman-Berry dalam Pasalong, 2007:135).

Tingkat kepentingan sebelum pemakaian, dibentuk oleh pengalaman masa lalunya, pembicaraan dari mulut ke mulut serta promosi yang dilakukan perusahaan. Tingkat kinerja aktual yang dirasakan, dibentuk setelah pelanggan memakai/menggunakan jasa tersebut. Bila jasa yang dirasakan lebih kecil dari pada jasa yang diharapkan, maka pelanggan menjadi tidak tertarik. Sedangkan bila jasa yang dirasakan lebih besar daripada yang diharapkan maka pelanggan kemungkinan akan menggunakan jasa itu lagi (puas).

Tjiptono (2008:131) membagi tingkat kepuasan pelanggan dibagi atas 3 strata. Level pertama yaitu pelanggan sudah merasa puas dengan pelayanan, dengan asumsi pelayanan yang diterima memang harus seperti ini. Level kedua yaitu pelanggan merasa puas bila pelayanan yang diterima telah memenuhi persyaratan atau spesifikasi. Level ketiga yaitu pelanggan

merasa puas bila pelayanan yang diterima memberikan kesenangan (*delight fullness*). Atau jasa yang begitu bagus sehingga membuat tertarik.

Zeithaml (at.al) dalam Tjiptono (2009:109) dan Rangkuti (2008:40), setelah membentuk model kualitas jasa dengan menyoroti syarat utama (dimensi) untuk memberikan kualitas jasa yang diharapkan, membentuk pula suatu model yang menyebabkan gagalnya suatu penyampaian jasa disebutkan dengan adanya 5 kesenjangan (*gap*) yaitu :

1. Kesenjangan antara kepentingan konsumen dan persepsi manajemen.
Yaitu pada kenyataannya pihak manajemen suatu perusahaan tidak dapat merasakan atau memahami secara tepat apa yang diinginkan oleh para pelanggannya. Akibatnya manajemen tidak mengetahui bagaimana produk jasa seharusnya didesain dan jasa-jasa pendukung (sekunder) apa saja yang diinginkan oleh konsumen.
2. Kesenjangan antara persepsi manajemen terhadap tingkat kepentingan konsumen dan spesifikasi kualitas jasa.
Kadangkala manajemen mampu memahami secara tepat apa yang diinginkan oleh pelanggan, tetapi mereka tidak menyusun standar kinerja yang jelas. Hal ini dapat terjadi karena 3 faktor yaitu (1) tidak adanya komitmen total manajemen terhadap kualitas jasa, (2) kurangnya sumber daya, dan (3) adanya kelebihan permintaan.
3. Kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa.
Ada beberapa penyebab terjadinya kesenjangan ini yaitu, karyawan yang kurang terlatih (belum menguasai tugasnya), beban kerja yang

melampaui batas, ketidakmampuan memenuhi standar kinerja atau ketidakmauan memenuhi standar kinerja yang ditetapkan.

4. Kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal

Seringkali tingkat kepentingan pelanggan dipengaruhi oleh iklan dan pernyataan atau janji yang dibuat oleh perusahaan. Resiko yang dihadapi oleh perusahaan adalah bila janji yang diberikan ternyata tidak dapat dipenuhi, yang menyebabkan terjadinya persepsi negatif terhadap kualitas jasa perusahaan.

5. Kesenjangan antara jasa yang dirasakan dan jasa yang diharapkan.

Kesenjangan ini terjadi apabila pelanggan mengukur kinerja atau prestasi perusahaan dengan cara yang berbeda atau apabila pelanggan keliru mempersepsikan jasa tersebut (Rangkuti, 2008:40).

Jadi penyebab kegagalan penyampaian jasa lebih banyak disebabkan karena kesalahan dari pihak perusahaan, hal ini bersesuaian dengan apa yang disampaikan oleh Deming yaitu bahwa sebagian besar variasi ($\pm 92\%$) dapat dikendalikan oleh manajemen. Manajemen akan mengkondisikan lembaga organisasinya untuk mengurangi variasi. (Tjiptono, 2008 :12).

D. Penelitian Terdahulu

1. Ahmad Taufik (2002), dengan judul penelitian Analisis Kualitas Pelayanan Jasa Keprotokolan pada Biro Protokol Sekretariat Presiden. Penelitian dilakukan untuk persyaratan penyelesaian S-2 pada Program Pascasarjana Fisipol Universitas Indonesia. Penelitian tersebut menggunakan konsep Service Quality dan menganalisis tingkat kesesuaian antara tingkat harapan penerima layanan dengan kinerja yang telah dicapai oleh Biro Protokol Sekretariat Prtesiden. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Data yang dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara dan pengamatan langsung. Analisis data dari kuesioner dilakukan dengan menggunakan importance Performance Analisys. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 61,11 % penerima layanan menilai kinerja petugas protokol sudah baik dengan tingkat kesesuaian antara harapan penerima layanan dan pelaksanaan kinerja rata-rata sebesar 85,32 %.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif yang dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran secara tepat tentang fenomena yang terjadi. Adapun ciri-ciri pendekatan deskriptif adalah seperti yang diungkapkan Narbuko dan Abu Achmadi (2005:101), yaitu memusatkan perhatian pada masalah-masalah yang ada pada saat penelitian dilakukan atau masalah-masalah yang bersifat aktual, menggambarkan fakta-fakta tentang masalah yang diselidiki sebagaimana adanya, diiringi dengan interpretasi rasional yang memadai.

Selain itu, penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, sehingga untuk memahami fenomena yang bersifat kualitatif diterjemahkan ke dalam angka (kuantitatif) dengan metode Likert sehingga dapat dianalisis dengan *Importance – Performance Analysis* dan selanjutnya hasil analisis tersebut diinterpretasikan ke dalam bahasa kualitatif.

Fokus penelitian ini adalah bagaimana tingkat kepuasan konsumen yang dilihat melalui 5 dimensi pelayanan (*reliability, responsiveness,*

assurance, empathy, tangible) dengan membandingkan tingkat kepentingan (*importance*) dan *performance* dari pelanggan. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang, yang dapat diuraikan atas beberapa substansi variabel sebagai berikut :

Lima kriteria penentu kualitas jasa pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang sebagai item pada kuesioner.

1. *Reliability*/Keandalan

- Kejujuran petugas dalam hal ketepatan dan ketegasan dalam menerapkan peraturan.
- Kecepatan dalam pemrosesan dan tepat waktu penyampaian pelayanan.
- Pelaksanaan pelayanan yang sama pada semua masyarakat.
- Kemudahan dalam proses pendaftaran (dapat mendaftar pada setiap waktu di hari kerja).
- Prosedur pelayanan tidak berbelit-belit.

2. *Responsiveness*/Ketanggapan

- Petugas cepat tanggap atas keluhan masyarakat.
- Petugas menguasai peraturan dan terampil dalam bidang tugasnya.
- Kecepatan dan ketanggapan petugas dalam pelayanan administrasi masyarakat yang baru mendaftar.
- Kecepatan dan ketepatan petugas dalam pencatatan akta (pencatatan dilakukan dengan tepat).
- Petugas memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti.

3. *Assurance/Keyakinan*

- Mampu memberikan penjelasan/dapat berkomunikasi dengan baik.
- Pengetahuan dan kemampuan petugas dalam memenuhi kebutuhan.
- Memberikan pelayanan secara menyeluruh dan tuntas
- Keramahan dan kesopanan petugas.

4. *Emphaty/Keperdulian*

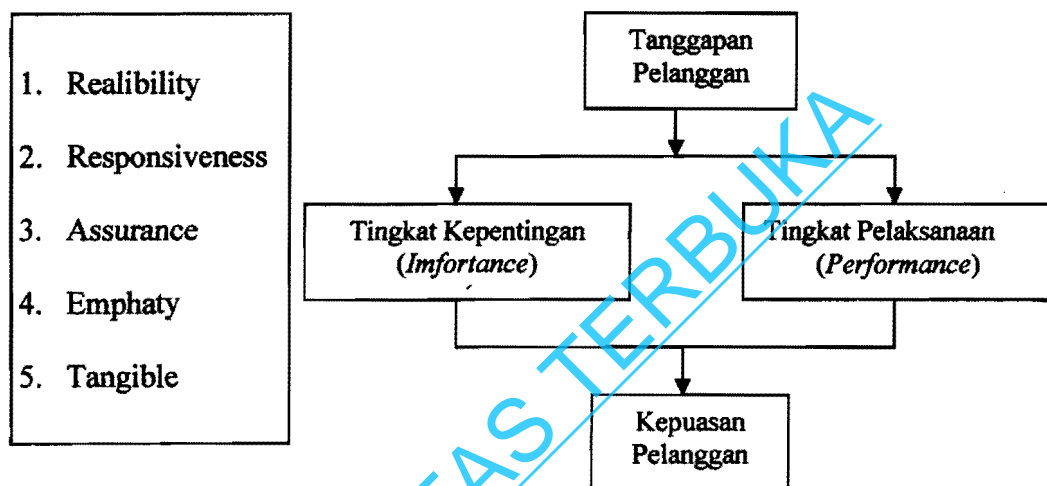
- Memberikan pembinaan / penyuluhan secara baik dan teratur
- Memberikan rasa keadilan dan kepastian hukum.
- Memberikan perhatian khusus (individual) atas masalah tertentu (khusus)
- Sikap petugas di loket-loket pendaftaran
- Kepekaan petugas penerima keluhan maupun pengaduan terhadap kebutuhan informasi.
- Bertanggungjawab terhadap keamanan data dan kenyamanan pendaftar.

5. *Tangible/berwujud*

- Formulir-formulir pendaftaran/pencatatan mudah didapat.
- Pengisian dan penggunaan formulir mudah.
- Ruangan pelayanan memadai dan nyaman.
- Letak kantor pelayanan.
- Kebersihan kantor pelayanan secara umum.
- Perlengkapan dan peralatan pelayanan memadai dan baik.

Dalam penelitian *Importance Performance Analysis* kesemua *attributes* di atas akan diminta tanggapan pelanggan, untuk melihat tingkat kepuasan mereka yang dapat diilustrasikan sebagai berikut :

Gambar 3.1 Lima Kriteria Penentu Kualitas Jasa Pelayanan



Sumber : Pasalong (2007: 133).

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari masyarakat atau pelanggan yang akan mengurus KTP baik untuk memperpanjang KTP yang sudah habis masa berlakunya maupun yang akan membuat KTP baru. Sedang dari Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil terdiri dari satu unsur pimpinan, satu orang kepala bidang yang mengurus masalah KTP, satu orang kepala seksi dan satu orang staf.. Sifat populasi dalam penelitian ini terdiri dari dua sifat yaitu non permanen dan permanen. Pertama untuk sub populasi masyarakat sifatnya non permanen, dan untuk pimpinan, kepala bidang kepala seksi dan staf sifatnya permanen (Sujianto,2008:65).

Populasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1 Populasi dari unsur Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang

No	Responden Unsur Pegawai	Jumlah
1	Eselon II	1
2	Eselon III	4
3	Eselon IV	12
4	Staf	11

Sumber : Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang

Populasi dari unsur masyarakat dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.2 Kunjungan Masyarakat yang akan Mengurus KTP pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang Tahun 2009.

No	Bulan	Jumlah Kunjungan	Keterangan
1	Januari	81	
2	Februari	83	
3	Maret	75	
4	April	81	
5	Mei	79	
6	Juni	85	
7	Juli	89	
8	Agustus	77	
9	September	71	
10	Oktober	83	
11	November	84	
12	Desember	82	
	Jumlah	970	Rata-rata perbulan 81

Sumber : Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang

Berdasarkan data pada tabel di atas, maka rata-rata kunjungan masyarakat yang akan mengurus KTP sebanyak 81 orang setiap bulan.

2. Sampel

Sampel ditentukan dengan cara *accidental sampling*, yaitu sampel terpilih pada saat melakukan pengurusan KTP pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang. Sampel penelitian meliputi sejumlah elemen (responden), yaitu sebanyak 30 orang dari unsur masyarakat sebagai sampel dari populasi non permanen. Sedangkan sampel yang bersifat permanen dari unsur pimpinan, kepala bidang, kepala seksi dan staf pada

Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang. Sampel permanen diperlukan untuk mengetahui strategi yang digunakan dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan atau masyarakat. Untuk sampel pimpinan dan pejabat pada Dinas kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang dipilih berdasarkan pertimbangan pejabat atau staf yang tugas dan fungsinya mengurus pengadaan KTP. Pejabat Eselon II dipilih karena memiliki tugas dan kewenangan menetapkan dan membuat kebijakan sekaligus sebagai penanggung jawab dan pimpinan pada Dinas tersebut. Sedangkan Pejabat Eselon III atau setingkat Kepala Bidang yang tugas pokok dan fungsinya membidangi Pendataan dan Informasi Kependudukan yang salah satu tugasnya adalah penyelenggaraan KTP. Demikian pula halnya tingkat eselon IV atau setingkat Kepala Seksi yang salah satu tugasnya adalah pendaftaran penduduk. Sedangkan tingkat staf adalah tingkat yang paling pertama bertemu dengan pelanggan atau masyarakat yang akan berurusan dalam hal pembuatan KTP.

Pemilihan 30 orang responden sebagai sampel dalam penelitian ini didasarkan pada pendapat yang dikemukakan oleh Sugiyono (2008:74) yang menyebutkan bahwa ukuran sampel yang layak dalam sebuah penelitian adalah 30 sampai 500 sampel.

Pengambilan sampel berdasarkan rata-rata perbulan kunjungan masyarakat untuk mengurus KTP di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil sebagaimana dapat dilihat pada keseluruhan sampel dalam Tabel 3.3 di bawah ini.

Tabel 3.3 Sampel Penelitian

No	Responden	Populasi	Sampel	Keterangan
1	Eselon II	1	1	Wawancara
2	Eselon III	4	1	Wawancara
3	Eselon IV	12	1	Wawancara
4	Staf	11	1	Wawancara
5	Pelanggan/Masyarakat	970/tahun	30	Angket

Sumber : Data Olahan

Dalam penelitian ini jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dan data skunder yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari pelanggan berupa jawaban terhadap pertanyaan dalam kuesioner atas variabel yang diambil. Data skunder adalah data yang diperoleh melalui data yang telah diteliti/ dikumpulkan pihak lain yang berkaitan dengan masalah penelitian (berupa dokumen).

Waktu pengambilan data untuk kajian ini selama enam hari pada bulan Juni 2010 setiap hari 5 (lima) orang responden sehingga jumlahnya 30 orang. Waktu pelaksanaan di lapangan pun tidak berurutan yaitu hari-hari yang dianggap sibuk dan hari yang dianggap sepi yaitu hari Senin dan hari Jumat. Tujuannya adalah untuk melihat pandangan masyarakat terhadap arti pentingnya KTP dan pelayanan KTP terhadap masyarakat.

C. Metode Pengumpulan Data

Instrumen adalah alat pada waktu peneliti menggunakan sesuatu metode. Untuk beberapa metode digunakan beberapa teknik. Instrumen untuk metode tes adalah tes atau soal tes. Instrumen untuk metode angket atau

kuisisioner adalah angket atau kuesioner. Instrumen untuk metode observasi adalah *check-list*. Instrumen untuk metode dokumentasi adalah pedoman dokumentasi atau dapat juga dengan *check-list* (Arikounto, 2002:126).

Sehubungan dengan itu, maka instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah dalam bentuk angket dan wawancara.

Pelaksanaan pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survey yaitu penyebaran angket kepada responden. Angket atau daftar pernyataan bersifat tertutup, maksudnya setiap pernyataan telah disediakan jawabannya. Responden dipersilakan memilih jawaban yang sesuai dengan pengetahuan dan pengalaman masyarakat selama berurusan atau mendapatkan pelayanan dari petugas pembuat KTP.

Untuk mendukung informasi data dari angket, penelitian ini juga dilengkapi dengan menggunakan pedoman wawancara dengan Kepala atau pimpinan dan staf atau pegawai pada instansi tersebut. Tujuannya adalah untuk melihat kebenaran data yang diperoleh dari responden atau masyarakat.

D. Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen yang valid adalah alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data yang valid dan dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur (Sugiono, 2002:220). Sedangkan menurut Ghozali (2001:131) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur. Untuk menguji

validitas tiap butir digunakan analisis item, yaitu mengkorelasi skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa uji validitas adalah uji statistik yang dilakukan untuk menguji apakah instrumen yang digunakan dapat mengukur variabel penelitian secara tepat atau tidak. Sedangkan untuk menguji item pernyataan dalam penelitian ini digunakan teknik korelasi.

Reliabilitas sebenarnya alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2001:129). Kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu atau dengan kata lain instrumen tersebut bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.

Dalam penelitian ini, pengujian validitas dan reliabilitas diterapkan pada responden yang datang ke Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang untuk kepentingan pengurusan Kartu Tanda Penduduk. Dari 26 pernyataan yang diajukan kepada responden kesemuanya menunjukkan bahwa item-item tersebut valid dan reliabel sebagaimana yang dikatakan (Nunnally dalam Ghozali, 2001:129) dengan teknik alpha cronbach apabila koefisien alpha di atas 0,361. Berdasarkan data analisis dari 26 pernyataan item kuesioner tentang kualitas pelayanan menunjukkan kesemuanya lebih besar dari r tabel. Itu artinya pernyataan-pernyataan tersebut adalah validitas, sebagaimana dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.4 Rekapitulasi Uji Validitas

No Item	Nilai Hitung r	Nilai Tabel r	Keterangan
1	0,367	0,361	Valid
2	0,508	0,361	Valid
3	0,486	0,361	Valid
4	0,514	0,361	Valid
5	0,543	0,361	Valid
6	0,429	0,361	Valid
7	0,396	0,361	Valid
8	0,446	0,361	Valid
9	0,546	0,361	Valid
10	0,388	0,361	Valid
11	0,393	0,361	Valid
12	0,455	0,361	Valid
13	0,450	0,361	Valid
14	0,586	0,361	Valid
15	0,584	0,361	Valid
16	0,421	0,361	Valid
17	0,514	0,361	Valid
18	0,400	0,361	Valid
19	0,423	0,361	Valid
20	0,543	0,361	Valid
21	0,378	0,361	Valid
22	0,385	0,361	Valid
23	0,371	0,361	Valid
24	0,382	0,361	Valid
25	0,370	0,361	Valid
26	0,361	0,361	Valid

Sumber : Data Olahan

E. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam pelaksanaan penelitian ini data yang dikumpulkan adalah data primer dan data skunder. Purwanto dan Sulistyastuti (2007:20) menjelaskan bahwa data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung dari lapangan penelitian yang merupakan sumber dari data tersebut. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara. Sedangkan data

skunder adalah data yang diambil secara tidak langsung dari sumbernya, biasanya diambil dari dokumen seperti laporan, karya tulis, dan sumber lainnya (Irawan, 2005:5.5).

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan guna memperoleh informasi dalam penelitian ini adalah :

1. Kuesioner (angket)

Kuesioner merupakan instrumen yang dipakai dalam teknik komunikasi tidak langsung. Data yang dihimpun hanya berbentuk informasi atau tanpa penjelasan berupa pendapat, pikiran, penilaian atau ungkapan perasaan (Usman, 2006:53).

Teknik kuesioner digunakan untuk mendapatkan informasi yang luas dari masyarakat yang mengurus KTP. Bentuk pernyataan dalam kuesioner ini bersifat tertutup karena dari setiap pertanyaan dalam kuesioner telah disediakan pilihan jawaban sesuai dengan perasaan dan penilaian responden. Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung kepada penduduk yang mengurus KTP dalam bulan Juni 2010.

2. Wawancara

Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang mendalam tentang kebijakan dan program serta strategi yang dibuat oleh instansi terkait dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat terutama yang akan mengurus KTP. Wawancara dilakukan dalam bulan Juni 2010.

3. Dokumentasi

Dokumentasi, menurut Arikunto (2002:135) adalah benda-benda yang tertulis berupa buku-buku dan literatur yang berhubungan dengan teori. Dapat juga berupa dokumen, catatan, arsip, dan laporan tertulis yang berhubungan dengan penelitian. Dokumentasi juga dapat berbentuk perundang-undangan. Dalam penelitian ini dokumentasi diperlukan untuk melihat dasar hukum dan rencana strategis yang menunjang program pelayanan kepada masyarakat terutama yang akan mengurus KTP.

Untuk mendapatkan data baik dari sampel responden atau masyarakat maupun sampel dari pejabat instansi terkait dilakukan beberapa langkah kegiatan sebagai berikut.

1. Menjumpai masyarakat yang mengunjungi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang dan menanyakan maksud kedatangan mereka. Kegiatan dilakukan untuk mengetahui masyarakat yang akan mengurus KTP. Sedangkan yang tidak bermaksud mengurus KTP tidak termasuk dalam daftar calon sampel.
2. Memohon kesediaan masyarakat yang akan mengurus KTP untuk menjadi sampel penelitian ini. Jika mereka bersedia maka diberikan beberapa penjelasan sekaligus memberikan daftar angket yang akan diisi oleh mereka.
3. Khusus sampel pejabat instansi memohon kesediaan mereka untuk meluangkan waktu untuk diwawancarai.

4. Setelah kuesioner terkumpul sesuai jumlah yang ditargetkan sebanyak 30 orang, maka diolah untuk mendapatkan data sebagaimana akan dijelaskan pada bab-bab berikutnya.
5. Membuat deskripsi dan laporan penelitian.

F. Metode Analisis Data

Dalam menganalisis data penelitian digunakan metode deskriptif kuantitatif. Untuk menjawab pertanyaan/masalah penelitian digunakan *Importance –Performance Analysis* yang dikemukakan oleh Martila dan James dalam Supranto (2001:77). Untuk mengkuantitatifkan data digunakan Skala Likert yaitu dengan melakukan pembobotan atas penilaian, dalam hal ini digunakan Skala 5 Likert.

Untuk tingkat kepentingan (*Importance*) kelima penilaian tersebut diberikan skor sebagai berikut :

- a. Jawaban sangat penting diberi skor 5
- b. Jawaban penting diberi skor 4
- c. Jawaban cukup penting diberi skor 3
- d. Jawaban kurang penting diberi skor 2
- e. Jawaban tidak penting diberi skor 1

Untuk tingkat kinerja (*Performance*) kelima penilaian tersebut diberikan skor sebagai berikut :

- a. Jawaban sangat baik diberi skor 5
- b. Jawaban baik diberi skor 4

- c. Jawaban cukup baik diberi skor 3
- d. Jawaban kurang baik diberi skor 2
- e. Jawaban tidak baik diberi skor 1

Berdasarkan hasil perhitungan tingkat *Importance* dan hasil penelitian *Performance* maka akan dihasilkan suatu perhitungan mengenai tingkat kesesuaian. Tingkat kesesuaian adalah perbandingan skor *Performance* dengan skor *Importance*. Tingkat kesesuaian akan menentukan urutan prioritas peningkatan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan. Simbol yang digunakan adalah X untuk tingkat *Performance* dan Y untuk tingkat *Importance*.

Tingkat kesesuaian adalah :

$$Tk_i = \frac{X_i}{Y_i} \times 100\%$$

Tk_1 = Tingkat Kesesuaian

X_1 = Skor penilaian kerja (performance)

Y_1 = Skor penilaian importance.

Tolok ukurnya Tk_1 lebih besar dari 100 % maka pelanggan sangat puas.

Tk_1 sama dengan 100 % maka pelanggan puas

Tk_1 lebih kecil dari 100 % maka pelanggan tidak puas

Selanjutnya skor penilaian *Performance* akan digambarkan pada sumbu X dan skor *Importance* akan digambarkan pada sumbu Y

Untuk setiap faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan akan digunakan rumus:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n} \qquad \bar{Y} = \frac{\sum Y_i}{n}$$

\bar{X} = Skor rata-rata tingkat pelaksanaan/kinerja

Y = Skor rata-rata tingkat kepentingan

n = Jumlah responden

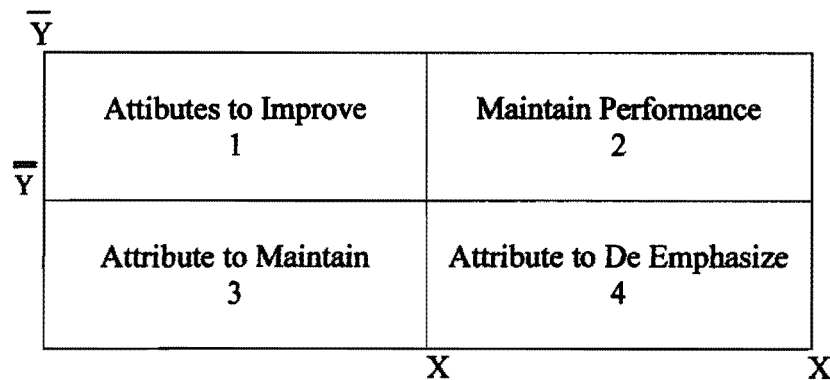
Hasil \bar{X} dan \bar{Y} dari tiap atribut akan diplot pada Diagram Kartesius. Diagram Kartesius adalah suatu bangun yang dibagi atas 4 bagian yang dibatasi oleh 2 buah garis yang berpotongan tegak lurus pada titik (\bar{X}, \bar{Y}) .

Di mana \bar{X} adalah rata-rata dari rata-rata skor *Performance* seluruh atribut. Dan \bar{Y} adalah rata-rata dari rata-rata skor tingkat *Importance* seluruh atribut. Maka

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^N X_i}{K} \qquad \bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^N Y_i}{K}$$

K = Banyaknya atribut yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Sumber : Pasalong (2007:147).

Gambar 3.2 Diagram Kartesius (Importance/Performance Matrix)

Sumber : Ranguti (2008:111)

Berdasarkan gambar 3.2 di atas maka matriks ini terbagi atas 4 kuadran.

Kuadran 1 : Attributes to improve/prioritas utama atau penting

Ini adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap penting oleh pelanggan tetapi pada kenyataannya faktor-faktor ini belum sesuai seperti yang diharapkan (tingkat kepuasan yang diperoleh masih sangat rendah). Variabel yang masuk dalam wilayah ini harus ditingkatkan kinerjanya.

Kuadran 2 : Maintain performance/pertahankan prestasi

Kuadran ini adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap penting oleh pelanggan dan faktor tersebut telah dilakukan dengan baik dan memuaskan. Pada kuadran ini variabel-variabel harus tetap dipertahankan.

Kuadran 3 : Attributes to maintain/prioritas rendah

Pada kuadran ini yang memuat faktor-faktor yang dianggap kurang penting oleh pelanggan dan ada kenyataannya kinerja/performance-nya tidak terlalu istimewa. Variabel yang masuk dalam kuadran ini perlu

dipertimbangkan kembali karena pengaruhnya sangat kecil terhadap kepuasan pelanggan.

Kuadran 4 : Attributes to De-emphasize/Berlebihan

Kuadran yang masuk dalam wilayah ini dirasakan oleh pelanggan sebagai sesuatu yang berlebihan sehingga variabel yang masuk dalam wilayah ini sebaiknya dikurangi atau bahkan mungkin dihilangkan karena dapat memperkecil biaya operasionalnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Daerah Penelitian

1. Keadaan Geografis Kota Tanjungpinang

Pemerintah Kota Tanjungpinang pada mulanya berada dalam administrasi Provinsi Riau. Namun, setelah terjadinya pemekaran wilayah Provinsi Kepulauan Riau Kota Tanjungpinang yang tadinya Kota Administratif menjadi Kota Otonom. Saat ini Tanjungpinang telah menjadi sebuah kota yang perkembangannya sangat pesat dan merupakan salah satu kota yang juga ibukota Provinsi Kepulauan Riau.

Sebagai salah satu wilayah atau kawasan, Pemerintah Kota Tanjungpinang mempunyai peran yang sangat penting dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakatnya secara khusus dan masyarakat Kepulauan Riau secara umum. Sebagai satu kesatuan wilayah pemerintahan, Pemerintah Kota Tanjungpinang harus merencanakan dan melaksanakan pembangunan sesuai arah kebijakan pembangunan yang dituangkan dalam Rencana Strategis Pemerintahan Kota Tanjungpinang.

Ditinjau dari letak geografis, Kota Tanjungpinang mempunyai wilayah perairan kurang lebih 70 % dengan luas wilayah secara keseluruhan 812,70 km² dan letak pada posisi 0°52' sampai dengan 0°59' LU dan 104°23' sampai dengan 104°34' BT dengan batas wilayah sebelah utara adalah Teluk Bintan Kecamatan Teluk Bintan Kabupaten Bintan. Batas sebelah selatan berbatasan dengan Selat Karas Desa Mantang Baru Kecamatan Bintan Timur Kabupaten Bintan. Sebelah timur berbatasan dengan Kecamatan Bintan Timur dan sebelah barat berbatasan dengan Desa Pangkil Kecamatan Teluk Bintan Kabupaten Bintan.

Secara administratif Pemerintah Kota Tanjungpinang terbagi dalam 4 kecamatan dan 18 kelurahan yaitu Kecamatan Tanjungpinang Kota yang terbagi atas Kelurahan Tanjungpinang Kota, Kelurahan Senggarang, Kelurahan Penyengat, dan Kelurahan Kampung Bugis. Kecamatan Tanjungpinang Barat terdiri dari Kelurahan Tanjungpinang Barat, Kelurahan Kampung Baru, Kelurahan Kamboja, dan Kelurahan Bukit Cermin. Kecamatan Tanjungpinang Timur terdiri atas Kelurahan Batu Sembilan, Kelurahan Melayu Kota Piring, Kelurahan Pinang Kencana, dan Kelurahan Kampung Bulang, serta Kelurahan Air Raja. Sedangkan Kecamatan Bukit Bestari terdiri dari Kelurahan Dompok, Kelurahan Tanjungpinang Timur, Kelurahan Sungai Jang, Kelurahan Tanjung Unggat, dan Kelurahan Tanjung Ayun Sakti.

2. Penduduk dan Perkembangannya

Perkembangan jumlah penduduk dan struktur penduduk merupakan indikator utama pengembangan sebuah daerah perkotaan. Karena itu analisis kondisi umum sosial ekonomi Kota Tanjungpinang dimulai dengan analisis tentang penduduk. Sebagaimana lazimnya sebuah kota yang berkembang pesat, jumlah penduduk di Kota Tanjungpinang mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun. Berdasarkan Data Kependudukan BPS, jumlah penduduk Kota Tanjungpinang pada tahun 2005 berjumlah 167.661 jiwa, dengan laju pertumbuhan sebesar 4,16 %. Pada tahun 2006 jumlah penduduk kota ini mengalami kenaikan menjadi 170.412 jiwa dan pada tahun 2007 jumlah penduduk Kota Tanjungpinang 177.963 jiwa dengan pertumbuhan 4,43 %. Besarnya angka pertumbuhan penduduk Kota Tanjungpinang disebabkan oleh relatif tingginya arus penduduk masuk ke kota ini.

Jumlah penduduk terbesar di Kota Tanjungpinang berada di Kecamatan Bukit Bestari dengan jumlah mencapai 56.847 jiwa pada tahun 2007. Namun, jika dilihat dari kepadatan penduduk ternyata tingkat tertinggi berada di Kecamatan Tanjungpinang Barat dengan kepadatan penduduk mencapai 1.562 jiwa/km². Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.1 Luas Wilayah, Jumlah dan Kepadatan Penduduk Kota Tanjungpinang tahun 2007

No	Kecamatan	Luas (km²)	Penduduk (jiwa)	Kepadatan (jiwa/km²)
1	Bukit Bestari	69,0	56.847	823
2	Tanjungpinang Timur	83,5	47.054	564
3	Tanjungpinang Kota	52,5	20.160	384
4	Tanjungpinang Barat	34,5	53.903	1.562
	Total	239,5	177.963	743

Sumber : Tanjungpinang dalam Angka, 2007

Dilihat dari pertumbuhan penduduk Kota Tanjungpinang terlihat bahwa pertumbuhan penduduk tergolong tinggi. Hal ini telah diperhitungkan oleh Pemerintah Kota Tanjungpinang sehingga pertumbuhan penduduk yang tinggi dapat terkendali dan dapat mendorong percepatan ekonomi masyarakat bukan justru sebaliknya menimbulkan gejolak sosial.

Data penduduk Kota Tanjungpinang berdasarkan kewajiban kepemilikan Kartu Tanda Penduduk yang berusia 17 sampai 59 tahun sejumlah 116.739 jiwa atau 65,60 persen dari total penduduk 177.963 jiwa sedangkan usia di atas 60 tahun berjumlah 11.428 jiwa atau 6,43 persen. Dengan demikian, maka masyarakat yang seyogyanya wajib memiliki Kartu Tanda Penduduk (KTP) berjumlah 128.177 jiwa atau 72,02 persen dari keseluruhan jumlah penduduk Kota Tanjungpinang (Diolah dari Tanjungpinang dalam Angka, 2007)

3. Struktur Pemerintahan Kota Tanjungpinang

Penataan Kelembagaan yang sesuai dengan konsep otonomi daerah mempunyai arti penting yang sangat strategis untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah daerah dalam hal pelayanan publik. Perangkat daerah yang ada di lingkungan Pemerintah Kota Tanjungpinang terdiri dari :

- a. Dalam Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2009, perangkat daerah Kota Tanjungpinang terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Kecamatan dan Kelurahan. Sekretariat Daerah terdiri dari 8 bagian, yaitu Bagian Pemerintahan, Bagian Hukum, Bagian Organisasi, Bagian Ekonomi, Bagian Pembangunan, Bagian Bina Sosial, Bagian Perlengkapan, Bagian Umum dan Protokoler, Bagian Keuangan, dan Bagian Hubungan Masyarakat. Kecamatan terdiri dari 4 kecamatan, yaitu Kecamatan Tanjungpinang Kota, Kecamatan Tanjungpinang Barat, Kecamatan Tanjungpinang Timur, dan Kecamatan Bukit Bestari serta terdiri dari 18 Kelurahan.
- b. Sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2009, telah ditetapkan 11 Dinas, yaitu (1) Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah; (2) Dinas Kesehatan; (3) Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga; (4) Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informasi; (5) Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil; (6) Dinas Sosial dan Tenaga Kerja; (7) Dinas Kelautan, Perikanan, Pertanian, Kehutanan dan Energi; (8) Dinas Perindustrian dan Perdagangan; (9) Dinas Pekerjaan Umum; dan

(10) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata; serta (11) Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar.

- c. Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2009 berisi tentang Satuan Kerja Perangkat Daerah atau Badan yang terdiri dari (1) Badan Perencanaan Pembangunan dan Penanaman Modal Daerah; (2) Badan Pelayanan Perizinan Terpadu; (3) Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana; (4) Badan Kesatuan Bangsa Politik, Perlindungan dan Pemberdayaan Masyarakat; (5) Badan Lingkungan Hidup; serta Inspektorat Daerah Kota Tanjungpinang.
- d. Di samping itu, Perangkat Daerah Kota Tanjungpinang juga terdapat 3 kantor yaitu (1) Kantor Kebersihan, Pertamanan dan Pemakaman; (2) Kantor Perpustakaan dan Arsip; (3) Kantor Satuan Polisi Pamong Praja; serta (4) Badan Layanan Umum Daerah yaitu Rumah Sakit Umum Tanjungpinang.

Pemerintah Kota Tanjungpinang dalam menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan memiliki lembaga yang bertugas memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat, baik pelayanan khusus yang diberikan yaitu pelayanan yang diberikan karena ada permohonan dari masyarakat maupun pelayanan umum yaitu pelayanan yang diberikan tanpa ada permohonan seperti halnya kebersihan. Lembaga-lembaga pemberi layanan publik sangat beragam sesuai dengan jenis layanan yang diperlukan oleh masyarakat.

Layanan berupa kebersihan merupakan tugas pokok dan fungsi dari Dinas Kebersihan dan Pertamanan. Layanan kesehatan adalah tugas pokok dan fungsi dari Dinas Kesehatan dan Rumah Sakit Umum Tanjungpinang. Layanan perizinan dan perhubungan ditugaskan kepada Dinas Perhubungan, sedangkan dibidang pendidikan dilayani oleh Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Tanjungpinang. Demikian pula halnya tentang administrasi kependudukan seperti pengeluaran identitas penduduk berupa Kartu Tanda Penduduk (KTP) dan Akte Kelahiran yang merupakan tugas pokok dan fungsi dari Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang.

Sesuai dengan topik dalam penelitian ini maka Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang menjadi sasaran utama dalam hal pelayanan publik kepada masyarakat berupa pengurusan Kartu Tanda Penduduk yang menjadi salah satu tugas dan fungsi dari dinas tersebut.

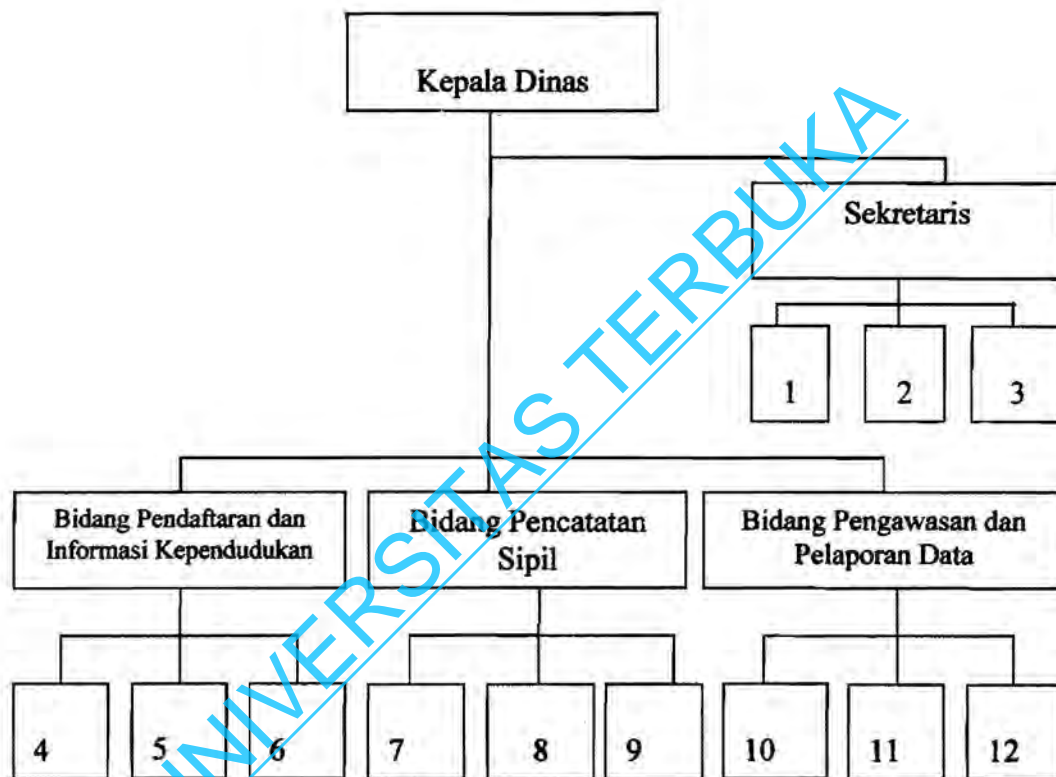
Sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kota Tanjungpinang telah ditetapkan tugas dan fungsi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil yaitu melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembangunan di bidang kependudukan dan pencatatan sipil. Di samping tugas pokoknya Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil memiliki fungsi, (a) perumusan kebijakan teknis penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah di bidang kependudukan dan pencatatan sipil, (b)

penyelenggaraan pelayanan di bidang kependudukan dan pencatatan sipil, (c) pembinaan pelaksanaan tugas di bidang kependudukan dan pencatatan sipil, (d) pelaksanaan urusan kesekretariatan dinas, dan (e) pelaksanaan tugas yang diberikan oleh Walikota Tanjungpinang.

Susunan Organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil terdiri atas Kepala Dinas, Sekretariat yang dipimpin oleh Sekteraris dan 3 bidang masing-masing dipimpin oleh Kepala Bidang, yaitu Bidang Pendaftaran dan Informasi Kependudukan, Bidang Pencatatan Sipil, serta Bidang Pengawasan dan Pelaporan Data. Sekretariat terdiri dari 3 sub bagian yaitu Sub bagian Penyusunan Program, Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, serta Sub Bagian Keuangan yang masing-masing dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian. Bidang Pendaftaran dan Informasi Kependudukan terdiri dari Seksi Pendaftaran Penduduk, Seksi Perpindahan Penduduk, dan Seksi Pengolahan dan Perekaman Data Penduduk yang masing-masing dikepalai oleh seorang kepala seksi. Bidang Pencatatan Sipil terdiri dari Seksi Kelahiran, Kematian, Pengangkatan dan Perubahan Akta, Seksi Perkawinan, Perceraian, Pengesahan dan Pengakuan Anak, serta Seksi Administrasi dan Penyimpanan Dokumen Pencatatan Sipil. Bidang Pengawasan dan Pelaporan terdiri dari Seksi Pengawasan dan Razia Penduduk, Seksi Pengembangan dan Informasi Data , serta Seksi Evaluasi dan Pelaporan Data.

Untuk lebih jelasnya, Struktur Organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang (Perda Nomor 2 Tahun 2009)



Keterangan:

1. Sub Bagian Penyusunan Program
2. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
3. Sub Bagian Keuangan
4. Seksi Pendaftaran Penduduk
5. Seksi Perpindahan Penduduk
6. Seksi Pengolahan dan Perekaman Data Penduduk
7. Seksi Kelahiran, Kematian, Pengangkatan, dan Perubahan Akte
8. Seksi Perkawinan, Perceraian, dan Pengakuan Anak
9. Seksi Administrasi dan Penyimpanan Dokumen Pencatatan Sipil
10. Seksi Pengawasan dan Razia Penduduk
11. Seksi Pengembangan dan Informasi Data
12. Seksi Evaluasi dan Pelaporan Data

Adapun aparatur yang melayani proses pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang dapat digambarkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.2 Keadaan Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang

No	Uraian	Eselon II	Eselon III	Eselon IV	Staf	Honor	Jumlah
1	Kepala Dinas	1					1
2	Sekretaris		1				1
3	Kepala Bidang		3				3
4	Kepala Seksi			12			12
5	Staf				3		3
6	Honor					8	8
	Jumlah	1	4	12	3	8	28

Sumber : Dinas Kependudukan dan catatan Sipil Kota Tanjungpinang

Berdasarkan tabel di atas, maka sebenarnya Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang kekurangan tenaga pada tingkat staf. Kalau kita mengambil suatu kesimpulan tiap kasi satu staf, maka di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang membutuhkan 12 (dua belas) orang staf. Sementara staf yang ada hanya tiga orang yang berstatus PNS dan delapan orang staf berstatus honorer. Belum lagi staf yang bekerja di luar kegiatan administrasi seperti tenaga kebersihan, sopir, dan tenaga keamanan. Jelaslah bahwa Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil masih kekurangan tenaga ditingkat staf.

4. Keadaan Pelayanan Publik di Kota Tanjungpinang

Organisasi atau lembaga dalam hal ini Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) atau dinas yang memberikan pelayanan kepada masyarakat diharapkan bekerja secara efektif dan efisien. Oleh karena itu Pemerintah Kota Tanjungpinang sesuai dengan tugas pokok pelayanannya harus mampu menciptakan aparatur yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap pelayanan publik.

Pemangkasan birokrasi dengan model pelayanan yang tepat, cepat dan ramah merupakan misi utama Pemerintah Kota Tanjungpinang sebagaimana yang tertuang dalam motto daerah yaitu *"JUJUR BERTUTUR BILAK BERTINDAK"*. Dengan pemangkasan birokrasi dan model pelayanan yang cepat, tepat dan ramah akan memberikan penilaian yang positif bagi pengguna jasa dan berpengaruh pada perbaikan kinerja aparatur.

Karena Kartu Tanda Penduduk (KTP) merupakan salah satu identitas yang wajib dimiliki oleh masyarakat, maka tentunya urusan ini menjadi sangat penting bagi masyarakat untuk menerima dan meminta pelayanan kepada penyedia jasa yaitu Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang. Dalam penelitian ini yang menjadi objek adalah masyarakat atau pelanggan yang berurusan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang khususnya yang akan berurusan untuk memperoleh Kartu Tanda Penduduk (KTP).

Perbaikan kinerja yang signifikan bagi pelayanan publik harus mencakup dimensi strategis dari penyelenggaraan pelayanan publik seperti

struktur organisasi birokrasi dan pelayanan, misi pemerintahan dalam penyelegaraan pelayanan, budaya dan etika pelayanan, serta peran warga dan stakeholders dalam penyelenggaraan pelayanan (Osborne, 2000).

Organisasi pelayanan publik seperti halnya Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang seyogyanya harus mampu mengimbangi kompleksitas pelayanan masyarakat karena semakin kompleknya dan tuntutan yang semakin tinggi dari pengguna jasa layanan akibat pengaruh modernisasi dan globalisasi di bidang teknologi. Di samping itu tuntutan pemerintah pusat juga harus diimbangi oleh pemerintah daerah seperti halnya pelayanan Kartu Tanda Penduduk (KTP) Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK).

Oleh karena itu organisasi pelayanan publik harus dapat menjawab tantangan global dengan peralatan yang modern pula sehingga mampu mengimbangi dan merespon tuntutan pelanggan dari peralatan konvensional ke peralatan modern.

Untuk menciptakan pelayanan publik yang benar-benar memuaskan, perlu ada keikutsertaan dari masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan. Kekutsertaan masyarakat pada proses pelayanan yang paling mendasar adalah masyarakat pengguna sebagai pihak yang paling mengetahui apa yang mereka inginkan dan bagaimana kualitas pelayanan yang diharapkan.

Dalam pembangunan fisik, Pemerintah Kota Tanjungpinang telah banyak melibatkan masyarakat sebagai bagian dari proses pembangunan melalui kegiatan jaringan masyarakat, musyawarah pembangunan

masyarakat, dan kegiatan padat karya melalui Lembaga Pemberdayaan Masyarakat seperti pembangunan jalan, pos yandu dan kegiatan fisik lainnya. Namun organisasi pemerintah daerah seperti Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil agaknya kegiatan melibatkan masyarakat belum tersentuh sama sekali, terutama dalam hal penyelenggaraan pelayanan publik.

Memang harus diakui bahwa penglibatan masyarakat dalam hal pelayanan publik pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil pada Pemerintah Kota Tanjungpinang agak sulit dilakukan karena dalam proses pelayanan tersebut memiliki aturan-aturan tertentu yang harus dipatuhi yang tidak dapat dilimpahkan kepada masyarakat.

Gibson dalam Isra (2010:282) menyebutkan bahwa keikutsertaan masyarakat dalam perumusan kebijakan publik, di mana masyarakat, pemerintah dan stakeholder menyepakati seluruh aspek pelayanan publik yang penting seperti prosedur, biaya, waktu pelayanan publik, dan indikator kualitas layanan. Prosedur pelayanan yang selama ini merupakan otoritas pemerintah sepenuhnya diubah menjadi sesuatu yang dapat didiskusikan bersama, dan indikator kualitas pelayanan. Hal senaga juga dikemukakan oleh Wicaksono (2006:38) yang menyebutkan bahwa partisipasi publik dalam bentuk mendengarkan dan merespon yang proporsional merupakan suatu bentuk pelayanan publik yang efektif.

Paradigma lama menunjukkan bahwa pemerintah sebagai organisasi pemberi layanan beranggapan pelayanan yang diberikan pasti akan diterima oleh masyarakat pelanggan selama pelayanan itu merupakan sesuatu yang

diperlukan oleh masyarakat seperti Kartu Tanda Penduduk dan Akte Kelahiran. Namun, pada kenyataannya masyarakat atau publik memiliki persepsi tersendiri terhadap kualitas pelayanan yang mereka terima. Bisa jadi terdapat perbedaan persepsi antara organisasi pemberi layanan dengan publik pengguna jasa sehingga kualitas pelayanan dapat dianggap rendah.

Akibat dari kesenjangan inilah maka akan terjadi persepsi yang negatif dari pengguna jasa layanan terhadap organisasi pemerintah sebagai pemberi pelayanan publik.

Berdasarkan keadaan di atas, maka melalui penelitian ini nantinya akan terlihat dan tergambar hal-hal yang diinginkan oleh masyarakat sebagai pengguna jasa atau penerima pelayanan dan hal-hal apa saja yang diinginkan oleh masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang mereka terima dari Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang.

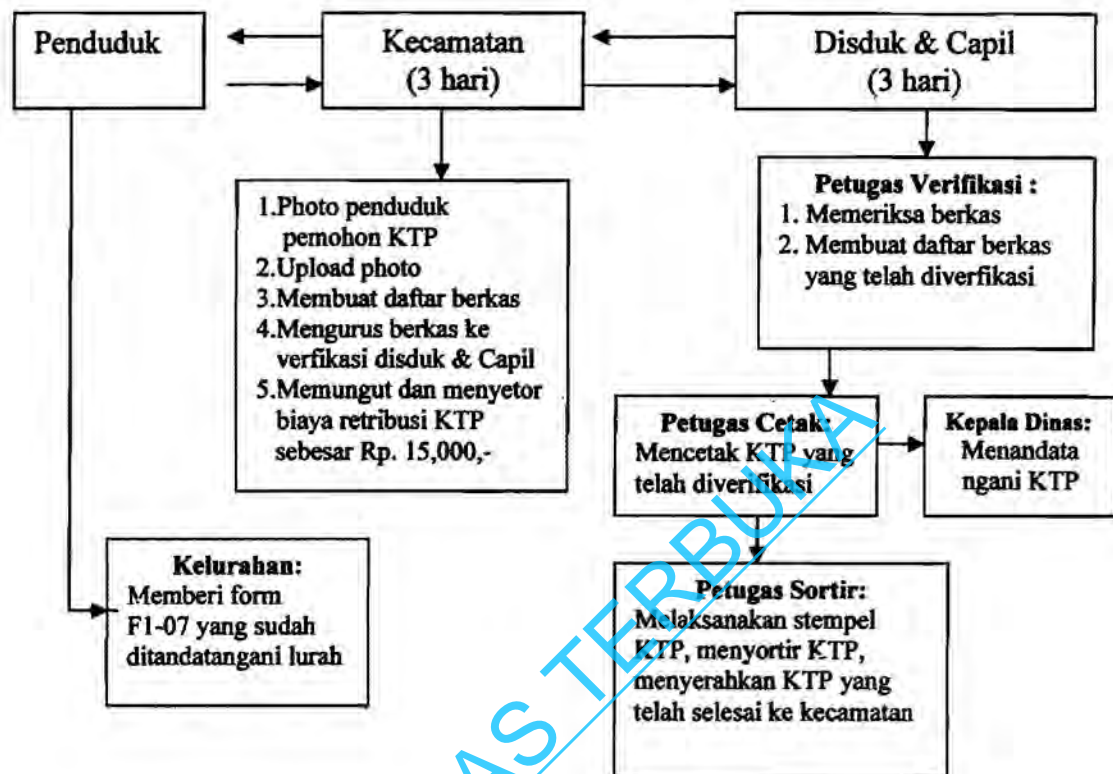
B. Strategi Pelayanan

Sebagaimana yang disampaikan oleh Pasalong (2007:135) menyebutkan bahwa kualitas pelayanan memiliki kriteria kesederhanaan, kejelasan dan kepastian, keamanan, keterbukaan, efisiensi, ekonomis, dan keadilan, maka strategi pelayanan yang diterapkan oleh Pemerintah Kota Tanjungpinang dalam pengurusan KTP oleh pelanggan atau masyarakat dapat dilihat di bawah ini.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Tanjungpinang Nomor 2 Tahun 2008 disebutkan bahwa persyaratan pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP) adalah sebagai berikut :

6. Surat pengantar dari kelurahan
7. Fotocopi Kartu Keluarga (KK)
8. Surat Keterangan Kehilangan dari kepolisian (bagi KTP hilang)
4. Photo pemohon KTP dari kecamatan
5. Biaya retribusi sebesar Rp 15.000 (lima belas ribu rupiah) bagi warga yang berumur sampai dengan umur 60 tahun, sedangkan warga yang berumur di atas 60 tahun tidak dikenakan biaya atau gratis.

Sedangkan alur pemerosesan pembuatan Kartu Tanda Penduduk sebagai terlihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 4.2 Alur Pemerosesan Pembuatan KTP

Sumber: Perda Kota Tanjungpinang No.2 Tahun 2008

Hasil wawancara dengan pimpinan Dinas Kependudukan dan Catatan

Sipil (Rabu, 23 Juni 2010) sebagai berikut :

“Proses pembuatan Kartu Tanda Penduduk hanya membutuhkan waktu seminggu atau lima hari kerja. Dengan perhitungan waktu tiga hari di kantor kecamatan dan tiga hari di Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, pembuatan KTP sudah selesai. Namun untuk proses pembuatan KTP tersebut persyaratannya harus lengkap. Jika persyaratan sudah lengkap, proses pembuatan KTP cepat selesai. Persyaratannya keterangan dari RT, RW, Lurah dan Kecamatan.

Jika persyaratannya sudah terpenuhi, proses pembuatan KTP tidak lama. Terkadang yang membuat lama, karena persyaratan tidak lengkap. Namun, jika persyaratan lengkap, hanya enam hari sudah selesai. Untuk Kota Tanjungpinang, rata-rata penandatanganan KTP sampai mencapai 100 berkas KTP per hari.

Berdasarkan SK Walikota Tanjungpinang untuk biaya pengurusan administrasi dikenakan Rp. 15.000 per KTP dan Rp. 10.000 untuk Kartu Keluarga (KK) sedangkan biaya lain tidak ada. Khusus untuk penduduk yang usianya enam puluh tahun ke atas tidak dikenakan biaya administrasi dan masa berlaku KTP-nya seumur hidup.

Sementara bagi masyarakat yang merasa pengurusan di Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil yang merasa dirugikan dan dipersulit, serta keluhan-keluhan mengenai pelayanan pengurusan KTP dan pengurusan lainnya yang menjadi tugas pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, maka mohon menyampaikan keluhan, saran dan kritiknya pada Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang atau melalui kotak saran yang telah disediakan”

Hasil Wawancara dengan Kepala Bidang Pendaftaran dan Informasi

Kependudukan (Rabu, 23 Juni 2010) sebagai berikut :

“Strategi pelayanan pengurusan KTP pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang mengacu pada Peraturan Daerah Nomor 2 tahun 2008. Dalam peraturan daerah tersebut disebutkan bahwa syarat pembuatan KTP adalah sebagai berikut : (1) Surat pengantar dari kelurahan, (2) Fotocopi Kartu Keluarga (KK), (3) Surat Keterangan Kehilangan dari kepolisian (bagi KTP hilang), (4) Photo pemohon KTP dari kecamatan, (5) Biaya retribusi sebesar Rp 15.000 (lima belas ribu rupiah) bagi warga yang berumur sampai dengan umur 60 tahun, sedangkan warga yang berumur di atas 60 tahun tidak dikenakan biaya atau gratis.

Selama persyaratan dari pemohon sudah lengkap, maka proses pembuatan KTP akan lebih cepat sesuai dengan ketentuan yang berlaku maksimal enam hari kerja. Namun kendala yang dirasakan sangat mengganggu dalam proses pembuatan KTP tersebut karena akhir-akhir ini aliran listrik di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil khususnya dan Kota Tanjungpinang umumnya adalah masalah listrik. Sebagaimana diketahui bahwa semua perangkat pembuatan KTP menggunakan alat elektronika yang menggunakan aliran listrik. Oleh karena itu faktor keterlambatan bukanlah disebabkan karena kinerja pelayanan publik pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang atau faktor internal tetapi lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal.”

Hasil wawancara dengan Kepala Seksi Pendaftaran Penduduk
(Kamis, 24 Juni 2010) sebagai berikut:

“Strategi pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang khususnya permohonan pembuatan KTP melalui resepsionis di depan Kantor Dinas. Setelah permohonan masuk, maka akan diteruskan ke Seksi Pendaftaran Penduduk. Tugas seksin pendaftaran penduduk adalah memverifikasi semua persyaratan yang masuk apakah sudah lengkap atau belum. Jika sudah lengkap maka proses selanjutnya adalah persetujuan dari Kepala Bidang Pendaftaran dan Informasi Kependudukan untuk selanjutnya diteruskan ke petugas cetak untuk diproses pencetakan KTP.

Setelah proses percetakan maka didisposisi ke Kepala Seksi Pendaftaran Penduduk untuk diteruskan ke Kepala Bidang Pendaftaran dan Informasi Kependudukan dan selanjutnya diteruskan ke Kepala Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil untuk penandatanganan KTP.”

Hasil Wawancara dengan Staf yang menangani masalah pengurusan
Kartu Tanda Penduduk (KTP) pada hari Kamis, 24 Juni 2010 sebagai berikut:

Tugas staf yang mengurus proses pembuatan KTP adalah menerima pendaftaran permohonan KTP, kemudian meneruskan ke Kepala Seksi, Kepala Bidang, dan ke pimpinan Dinas sesuai dengan alur administrasi pemerintahan.

Petugas Verifikasi memeriksa kelengkapan berkas pemohon kemudian membuat daftar berkas yang telah diverifikasi. Setelah itu diteruskan ke Kepala Seksi dan Kepala Bidang yang membidangi masalah KTP. Setelah persetujuan kepala seksi dan kepala bidang, maka berkas diteruskan pada staf bidang percetakan untuk percetakan Kartu Tanda Penduduk (KTP). Setelah itu kembali ke Kepala Seksi dan Kepala Bidang untuk diteruskan ke Kepala Dinas guna penandatanganan KTP oleh kepala dinas.

Setelah kepala dinas menandatangani KTP yang telah siap, maka diserahkan ke staf yang bertugas melakukan sortir. Petugas sortir melaksanakan stempel KTP, menyortir KTP, dan kemudian menyerahkan KTP yang telah selesai ke kecamatan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan unsur Pimpinan, Kepala Bidang, Kepala Seksi, dan Staf pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang, diperoleh informasi bahwa strategi pelayanan tetap mengacu pada persyaratan yang telah ditetapkan dan alur pemerosesan yang telah disusun. Jika penduduk atau masyarakat atau pemohon KTP telah melengkapi persyaratan, maka akan diproses sesuai dengan alur pemerosesan yang telah ada dengan semaksimal mungkin.

Waktu tiga hari dalam pemerosesan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil adalah waktu maksimal yang telah ditetapkan. Namun demikian dalam realita dan kenyataan masalah waktu menjadi kendala yang sangat berarti. Apalagi sarana dan prasarana pendukung belum memadai. Di samping itu kendala eksternal juga sangat mempengaruhi pemerosesan tersebut, antara lain masalah listrik yang sering mati di pusat pemerosesan.

Faktor lain adalah keterbatasan tenaga operator yang masih minim dan belum profesional. Untuk mengatasi masalah tersebut pihak pimpinan terus mengupayakan penyediaan sarana dan prasarana pendukung dan melakukan bimbingan teknis bagi para operator pemerosesan pembuatan KTP.

Unsur sikap dan keramahan pegawai dalam hal pelayanan kepada publik terus dilakukan pembenahan agar pegawai terutama pegawai yang berhubungan langsung dengan pelanggan atau masyarakat dapat melayani dengan senyuman, ramah, dan memberikan kepastian kepada masyarakat.

Dari hasil penelitian terlihat bahwa tingkat kinerja dari Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang masih lebih kecil dibanding tingkat kepentingan masyarakat, yang artinya pelanggan/masyarakat pengguna secara umum cukup puas.

Berdasarkan wawancara dan Peraturan yang telah dikeluarkan oleh Pemerintah Kota Tanjungpinang tentang alur pemrosesan pembuatan KTP, maka dapat dilihat bahwa Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil telah memiliki strategi yang sesuai dengan standar pelayanan sebagaimana telah digariskan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/Kep/M.Pan/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Hal ini juga sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 20 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Publik.

Peraturan Menteri pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 20 tahun 2006 tentang Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Publik telah menggarisbawahi bahwa prinsip-prinsip dalam penyusunan standar pelayanan publik meliputi (1) konsensus yaitu standar pelayanan yang ditetapkan merupakan komitmen dan hasil kesepakatan bersama antara staf dan pimpinan dengan memperhatikan sungguh-sungguh kepentingan publik, (2) sederhana yaitu standar pelayanan yang ditetapkan memuat aturan yang bersifat pokok dan mudah dipahami, (3) konkrit, yaitu bersifat nyata dan jelas untuk dilaksanakan, (4) mudah diukur, yaitu standar pelayanan dapat diukur implementasinya, (5) terbuka, yaitu standar pelayanan bersifat terbuka untuk

penyempurnaan, dan (6) terjangkau, yaitu standar pelayanan yang ditetapkan dapat dilaksanakan dengan baik dan benar baik oleh petugas penyedia pelayanan maupun masyarakat pengguna jasa layanan (LAN, 2008:75).

Dalam keterkaitan dengan pelayanan administratif, standar pelayanan publik meliputi dasar hukum, persyaratan pelayanan, prosedur pelayanan, waktu pelayanan, biaya serta proses pengaduan sehingga petugas pelayanan memahami apa yang seharusnya mereka lakukan dalam memberikan pelayanan (LAN, 2008: 76). Dengan adanya standar pelayanan masyarakat sebagai pengguna jasa layanan dapat mengetahui dengan pasti hak dan kewajiban apa yang harus mereka dapatkan dan lakukan untuk mendapatkan pelayanan yang dalam hal ini pengurusan KTP. Standar pelayanan juga dapat membantu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas kinerja suatu unit pelayanan yang dalam hal ini adalah Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang. Dengan demikian masyarakat dimudahkan dalam membuat suatu pengaduan ataupun tuntutan apabila tidak mendapatkan pelayanan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Berdasarkan standar pelayanan tersebut di atas, maka Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang telah memenuhi semua persyaratan sebagai sebuah strategi pelayanan kepada masyarakat terutama dalam hal pengurusan Kartu Tanda Penduduk (KTP).

Dengan menggambarkan variabel pelayanan pada diagram Kartesius akan diperoleh suatu dasar bagi penerapan strategi untuk peningkatan kualitas pelayanan.

Strategi harus difokuskan bagi peningkatan kinerja variabel yang berada di kuadran I, dan tetap mempertahankan kinerja bagi variabel di kuadran II. Dari penggambaran yang dilakukan terlihat bahwa atribut dari sisi petugas pelaksana pelayanan yang mempunyai tingkat kepentingan yang tinggi, sehingga strategi yang tepat yaitu yang berhubungan dengan peningkatan kualitas SDM aparatur pelaksana. Namun perlu disebutkan bahwa perbaikan kualitas SDM aparatur bukan dapat langsung, karena SDM dipengaruhi oleh faktor eksternal yaitu lingkungan dan dari diri sendiri (internal faktor). Maka untuk melakukan perbaikan harus secara terintegratif.

Berry (1995) dalam Dwiyanto (2003:76) mengemukakan usaha- usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan mutu pelayanan publik dan perlu dikembangkan mengikuti kerangka yang sistematis sebagai berikut :

1. Menumbuhkembangkan prinsip kepemimpinan pelayanan.

Menumbuhkan kesadaran pelayanan di antara para pegawai bukan hal yang mudah, dan tanpa ada kesadaran ini maka pelayanan prima tidak dapat diwujudkan. Oleh karena itu merupakan hal yang paling utama adalah strategi menumbuhkembangkan kesadaran arti pentingnya pelayanan bagi publik (pelanggan).

Usaha-usaha yang dilakukan adalah mempromosikan orang yang benar pada tempat yang benar, menekankan perlunya melibatkan setiap orang/pegawai, menekankan perlunya kepercayaan antar pegawai dan menekannya perlunya pembelajaran kepemimpinan.

2. Membangun sistem informasi kualitas pelayanan.

Bagi penyelenggara pelayanan yang telah memiliki komitmen untuk memberikan pelayanan terbaik selalu membutuhkan informasi dan umpan balik. Informasi yang dibutuhkan mengenai seperti apa pelayanan yang diinginkan publik sebagai pelanggan, dan apakah organisasi telah mengetahui dan membuat ketentuan pelayanannya sesuai dengan keinginan publik tersebut.

Umpan balik yang dibutuhkan adalah mengenai apa yang dirasakan pelanggan setelah menerima pelayanan dari organisasi, apakah pelanggan puas atau tidak.

Informasi ini dapat diperoleh dengan cara (1) sistem informasi internal reguler (seperti laporan internal), (2) sistem informasi internal tidak reguler (*survey*), dan (3) sistem informasi eksternal, yaitu dengan mengundang pelanggan dalam suatu diskusi, focus group atau survey dan interview.

3. Menciptakan Strategi Pelayanan

Kualitas jasa pelayanan sangat tergantung dan selalu diukur atas prinsip TERRA (*Tangible, Empathy, Reliability, Responsiveness, Assurance*). *Surprise* adalah cara untuk mencapai keadaan dimana publik pelanggan merasakan kejutan positif atas pelayanan yang diberikan. *Fairness* adalah prinsip dalam memberikan pelayanan pada batas yang sesuai dengan etika dan ketentuan yang berlaku.

Jadi yang merupakan pusat dari kualitas pelayanan dalam strategi pelayanan adalah komitmen organisasi terhadap 4 prinsip pelayanan (*Reliability, Surprise, Service Recovery* dan *Fairness*).

4. Implementasi melalui Struktur, Teknologi dan Manusia

Apabila telah ditetapkan strategi pelayanan yang diinginkan diatas maka selanjutnya organisasi dapat mengembangkan implementasi atas tiga bidang pokok yaitu struktur, teknologi dan sumber daya manusia. Struktur organisasi yang pendek akan lebih menjamin pelayanan yang cepat artinya respon yang cepat bagi publik. Penggunaan teknologi komputer, digitalisasi data dan informasi akan sangat meningkatkan kecepatan dan keakuratan pelayanan. Sumber daya manusia yang memiliki komitmen yang tinggi atas pelayanan, memiliki pengetahuan dan keterampilan, memiliki wewenang, dapat bekerja sama dalam kelompok dan memahami pentingnya pengukuran dan umpan balik, adalah SDM yang dapat memberikan pelayanan dengan baik.

5. Pengukuran Kepuasan Publik

Perlu dimiliki suatu informal yang cukup dan teratur untuk mengenali kepuasan publik atas pelayanan yang diberikan. Sebaiknya selalu dilakukan pengukuran kualitas jasa dengan mengukur kepuasan publik. Yang terpenting dari pengukuran ini adalah diperolehnya umpan balik atas strategi yang diterapkan, serta dapat mengambil langkah perbaikan untuk menyempurnakan kualitas jasa pelayanan publiknya.

Lebih khusus lagi mengenai aparat pemerintah yang menyelenggarakan pelayanan publik, (Dessler, 2007:5), mengemukakan sebagai berikut.

- a. Sumber utama kelangkaan integritas dari pegawai terhadap pekerjaannya adalah disebabkan oleh tingkat kesejahteraan. Untuk hal ini pemerintah secara bertahap melakukan peningkatan kesejahteraan dengan peningkatan gaji.
- b. Pegawai diminta untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, kompeten dan birokrasi yang jujur. Evaluasi ini yang akan menentukan promosi dan penetapan gaji. Artinya gaji ditetapkan berdasarkan tanggung jawab dan hasil kerja pegawai.
- c. Sistem karir pegawai harus dikelola dengan transparan dan terbuka bagi setiap orang yang patut untuk menerima peningkatan karir. Aspek lain yang perlu diperhatikan adalah promosi dan mutasi adalah sebagai imbalan atas apa yang telah dilakukannya.
- d. Menetapkan suatu aturan bagi memberikan hukuman pada pekerja yang tidak bekerja dengan layak yang tujuannya untuk meningkatkan kinerjanya.
- e. Menetapkan aturan pensiun, sehingga pegawai dapat lebih aman pada masa tidak bekerja lagi.

Kebijakan-kebijakan tersebut perlu dilaksanakan oleh pimpinan dalam pembinaan aparatur pemerintah penyelenggara pelayanan.

Secara umum pembinaan sumber daya manusia pada suatu organisasi meliputi dua hal yaitu, (1) pembekalan pengetahuan dan kemampuan yang menunjang pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya, dan (2) ada motivasi dalam mencapai tujuan bersama.

Penggambaran variabel pada diagram Kartesius akan memberikan kejelasan bagi Dinas tentang prioritas pelayanan yang harus ditingkatkan kinerjanya. Variabel dengan tingkat kesesuaian rendah cenderung berada pada kuadran I pada diagram Kartesius adalah sebagai unsur pelayanan yang merupakan prioritas utama untuk ditingkatkan kinerjanya karena tingkat kepentingan pelanggan sangat tinggi terhadap variabel yang berada di kuadran ini.

Bagi variabel yang berada pada kuadran II tingkat kinerjanya harus tetap dipertahankan karena tingkat kepentingan pelanggan terhadap variabel ini juga relatif lebih tinggi. Sedangkan bagi variabel yang berada di kuadran III dan IV tingkat kinerja tidak perlu ditingkatkan karena tingkat kepentingan pelanggan juga rendah terhadap variabel ini.

C. Analisis Kepuasan Pelanggan

1. Deskripsi dan Analisis Karakteristik Responden

Karakteristik individu yang menjadi responden dalam penelitian ini terdiri dari 4 karakteristik yaitu : jenis kelamin, umur, pekerjaan dan tingkat pendidikan.

Dari 30 responden penelitian, yang berjenis kelamin laki-laki 60,0 % (18 orang) dan yang berjenis kelamin perempuan 40,0 % (12 orang). Hal ini disebabkan oleh pelanggan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil yang lebih merespon adalah pelanggan laki-laki. Ada keengganan dari pelanggan perempuan untuk turut berpartisipasi pada penelitian ini dengan berbagai alasan diantaranya tidak memiliki waktu yang cukup untuk mengisi kuesioner karena terburu-buru dan ada yang beralasan belum yakin untuk memberikan penilaian karena baru pertama kali berhubungan dengan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil.

Untuk karakteristik tingkat umur dibagi menjadi 3 kelompok umur yaitu usia 17-< 20 tahun terdapat 2 responden (3,3%). Kelompok umur antara 20-40 tahun terdapat 19 responden (66,7%). Kelompok umur > 40 tahun sebanyak 9 orang (30,0%). Lebih banyak terjaring responden pada kelompok umur 20-40 tahun dikarenakan pelanggan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil memang lebih didominasi kelompok ini dimungkinkan kelompok usia ini adalah masa mereka mempunyai keturunan/ anak. Dan pada kelompok usia di atasnya maka mereka melakukan pengurusan akta bagi anak mereka yang akan melanjutkan pendidikan atau untuk mencari pekerjaan.

Untuk karakteristik jenis pekerjaan, ada 15 responden (50,0%) yang berprofesi sebagai karyawan swasta dan 8 orang responden (13,3%) berprofesi sebagai Pegawai Negeri Sipil dan yang berprofesi sebagai wiraswasta sebanyak 7 orang (36,7%). Pelanggan karyawan swasta pada kenyataannya lebih merespon positif penelitian ini dan dengan penelitian ini diinginkan adanya perubahan pelayanan menjadi lebih baik. Berbeda dengan pelanggan dari kelompok Pegawai Negeri Sipil yang kurang merespon penelitian ini karena mereka menganggap tidak layak untuk memberikan penilaian atas kinerja kolega mereka korps mereka sendiri, dan ada sikap apatis terhadap penelitian ini.

Tingkat pendidikan responden pada penelitian ini dibagi atas 4 strata, namun yang terjaring hanya 2 strata yakni tamat SLTA dan Sarjana. Responden yang berpendidikan SLTA ada sebanyak 36,7% (18 orang) dan yang berpendidikan sarjana sebanyak 63,3% (12 orang) hal ini dikarenakan jenjang sarjana lebih merespon penelitian dan kelompok sarjana lebih banyak mengurus sendiri Kartu Tanda Penduduk yang mereka butuhkan, sementara kelompok pendidikan lebih rendah cenderung meminta bantuan orang lain dalam mengurus Kartu Tanda Penduduk dengan anggapan mereka kurang mengerti dalam berurusan dengan lembaga pemerintahan.

Berikut karakteristik responden secara lengkap disajikan dalam tabel.

Tabel 4.3 Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Jumlah	(%)	Total (%)
1	Jenis Kelamin a. Laki-Laki b. Perempuan	18 12	60,00 40,00	30 (100%)
2	Umur a. 17 < 20 th b. 20 – 40 th c. > 40 th	2 19 9	3,30 66,70 30,00	30 (100%)
3	Pekerjaan a. PNS b. Karyawan Swasta c. Wiraswasta	8 15 7	13,3 50,0 36,7	30 (100%)
4	Tingkat Pendidikan a. SLTA b. Sarjana	18 12	36,7 63,3	30 (100%)

Sumber: Data Olahan

2. Analisis Deskriptif tentang Performace

Dalam penelitian ini dilakukan kuantifikasi atas data dengan bantuan skala Likert, yang terbagi atas 5 skala. Untuk performance penilaian sangat baik diberi nilai 5 begitu seterusnya berurut sampai penilaian tidak baik bernilai 1 sehingga dijabarkan akan terlihat sebagai berikut :

Tanggapan	Nilai	Rentang nilai Skor	Rentang nilai rata-rata
Sangat baik	5	104 - 130	4,01 - 5
Baik	4	78 - 103	3,01 - 4
Cukup baik	3	51 - 77	2,01 - 3
Kurang baik	2	26 - 50	1,01 - 2
Tidak baik	1	Sampai 26	= 1 -

Perhitungan nilai di atas dengan responden 30 orang.

**Tabel 4.4 Hasil Kuesioner Performance
Score Performance**

	SB	B	CB	KB	TB		SB	B	CB	KB	TB	$\sum x$	Mean x
1	1	5	2	22	0	1	5	20	6	44	0	75	2.50
2	2	1	5	20	2	2	10	4	15	40	2	69	2.30
3	0	3	8	16	3	3	0	12	24	32	3	78	2.60
4	1	9	18	2	0	4	5	36	54	4	0	99	3.30
5	1	10	9	5	5	5	5	40	27	10	5	87	2.90
6	1	3	6	15	5	6	5	12	18	30	5	70	2.33
7	0	5	11	14	0	7	0	29	33	28	0	81	2.70
8	2	3	15	8	2	8	10	12	45	16	2	83	2.77
9	1	4	16	7	2	9	5	16	48	14	2	85	2.83
10	1	6	18	5	0	10	5	24	54	10	0	93	3.10
11	0	4	15	11	0	11	0	16	45	22	0	83	2.77
12	0	8	7	13	3	12	0	32	21	26	32	82	2.73
13	0	9	14	7	0	13	0	36	42	14	0	92	3.07
14	0	7	14	6	3	14	0	28	42	12	3	85	2.83
15	3	7	10	7	3	15	15	28	30	14	3	90	3.00
16	0	5	5	15	5	16	0	20	15	30	5	70	2.33
17	1	4	11	13	1	17	5	16	33	26	1	81	2.70
18	3	6	17	4	0	18	15	24	51	8	0	98	3.27
19	2	3	9	16	0	19	10	12	27	32	0	81	2.70
20	2	8	16	4	0	20	10	32	48	8	0	98	3.27
21	3	9	15	3	0	21	15	36	45	6	0	102	2.70
22	4	15	11	0	0	22	20	60	33	0	0	113	3.27
23	0	10	12	6	2	23	0	40	36	12	2	90	3.00
24	0	5	17	8	0	24	0	20	51	16	0	87	2.90
25	0	10	18	0	2	25	0	40	54	0	2	96	3.20
26	0	6	10	12	2	26	0	24	30	24	2	78	2.60
													= x 2.90

Dari hasil penelitian dapat terlihat bahwa seluruh atribut penelitian tidak ada yang memiliki nilai performance rata-rata kurang baik dan tidak baik. Distribusi penilaian responden atas performance Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil adalah sebagai berikut :

1. Variabel yang bernilai sangat baik yaitu variabel (22)
2. Variabel yang bernilai rata-rata baik yaitu dengan rentang nilai antara 78 – 103 sebanyak 21 variabel (variabel 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, dan 26).

3. Variabel yang bernilai rata-rata cukup baik dengan rentang nilai antara 51 - 77 ada sebanyak 4 variabel (variabel 1, 2, 6, dan 16).

Dari keseluruhan atribut yang dinilai ada beberapa variabel yang memiliki nilai rata-rata ekstrem dibanding dengan nilai variabel lainnya. Nilai rata-rata ekstrem tertinggi adalah penilaian terhadap variabel (21, 22). Dan nilai rata-rata ekstrem terendah adalah variabel (2, 6, dan 16).

Nilai ekstrem tertinggi menunjukkan bahwa kinerja atas variabel itu telah lebih baik dibandingkan dengan variabel lainnya yaitu terhadap variabel formulir- formulir pendaftaran mudah didapat dan pengisian dan penggunaan formulir mudah. Kedua variabel ini merupakan bagian dari dimensi tangible.

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil atas kedua variabel yang memiliki nilai ekstrem tertinggi tersebut adalah, penyediaan blanko pendaftaran di Kantor Dinas. Bila pendaftar/masyarakat membutuhkannya, maka mereka dapat memperoleh tanpa ada bayaran atas permintaan blanko pendaftaran tersebut. Dan format pengisian blanko pendaftaran hanya satu halaman.

Nilai ekstrem terendah atas performance Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang yang diperoleh variabel (2, 6 dan 16) menunjukkan bahwa kinerja atas variabel ini relatif lebih rendah dibanding variabel lainnya. Variabel kecepatan dalam pemrosesan dan variabel petugas cepat tanggap atas keluhan masyarakat serta variabel memberikan rasa keadilan dan kepastian hukum.

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil atas variabel tersebut adalah petugas penerima pendaftaran adalah juga petugas yang melayani keluhan masyarakat. Jadi tidak ada petugas khusus yang menangani keluhan masyarakat.

Responden menilai bahwa petugas membedakan pelayanan yang diberikan, seperti ada tawar menawar dan pilih kasih atas pelayanan yang diberikan, dan atas kepastian hukumnya karena Dinas belum mencantumkan secara jelas kepada masyarakat tentang hak-hak dan kewajiban mereka yang telah diatur secara tetap oleh Peraturan Daerah. Misalnya ; hak untuk memperoleh KTP dan dokumen lainnya bagi tiap anggota masyarakat secara adil, artinya perlu ada pertimbangan atas warga yang tidak mampu dan sebagainya. Dan benarkah kewajiban mereka seperti yang ditetapkan oleh petugas, contoh besarnya biaya yang harus dibayar, syarat-syarat pendaftaran dan sebagainya.

Variabel yang memiliki nilai ekstrem terendah adalah variabel (2) dari dimensi reliability dan variabel (6) yang merupakan bagian dari dimensi responsiveness sedangkan variabel (16) merupakan bagian dari dimensi empathy.

Dimensi reliability dinilai responden sebagai dimensi yang paling rendah tingkat performancenya yaitu dengan nilai tingkat performance rata-rata sebesar 81. Sedangkan dimensi responsiveness memiliki tingkat performance rata-rata sebesar 83 dan dimensi assurances memiliki tingkat performance sebesar 85,5%. Nilai tingkat performance rata-rata dari dimensi

empathy sebesar 86,66 dan yang tertinggi nilai tingkat performance rata-rata adalah dari dimensi tangible.

Empat dimensi yaitu reliability, responsiveness, assurances dan empathy merupakan dimensi pelayanan yang penilaian kinerjanya merupakan penilaian atas kemampuan, sikap dan perilaku petugas pemberi pelayanan. Maka untuk meningkatkan kinerja keempat dimensi tersebut membutuhkan perubahan dari sumber daya aparatur.

Secara umum dapat disebutkan bahwa sumber daya manusia dalam suatu organisasi perlu dibekali dengan pengetahuan dan kemampuan yang menunjang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu dorongan (motivasi) dalam mencapai tujuan bersama juga merupakan hal yang harus ada. Peran pimpinan adalah guna memotivasi pegawainya dalam pencapaian tujuan dan produktivitas kerja yang maksimal, serta menggali menyalurkan dan membina serta mengembangkan potensi yang dimiliki pegawainya baik peningkatan kinerjanya.

Para petugas pelayanan publik harus diberi kesempatan dan dimampukan dalam upaya peningkatan kinerja. Hal ini selalu disebut dengan pemberdayaan sumber daya manusia (*empowerment*).

Pemberdayaan mempunyai arti bahwa para pegawai yang berhubungan dengan pelanggan harus mengetahui bilamana mereka melanggar peraturan, mengambil inisiatif dan kreatif.

Kinerja dimensi tangible bernilai lebih tinggi dari nilai kerja rata-rata dimensi lainnya, yakni dengan nilai kinerja rata-rata 96 atau berada pada

rentang nilai baik. Hal ini menunjukkan bahwa unsur pelayanan dari sisi non SDM seperti ketersediaan formulir, kebersihan kantor telah dilaksanakan dengan baik dan dinilai layak oleh pelanggan.

4. Analisis Deskriptif tentang Importance

Pengkuantifikasian data hasil kuesioner untuk importance sama dengan performance. Hanya pada penilaian variabel diberi sebutan sangat penting, cukup penting, kurang penting dan tidak penting. Rentang nilai importance sama dengan rentang nilai performance.

Dari (26) variabel yang dinilai oleh responden, maka (23) variabel mempunyai skor nilai pada rentang nilai sangat penting dan (3) variabel lainnya berada pada rentang nilai penting. Hal ini membuktikan bahwa variabel bentukan pada kuesioner benar mewakili dimensi pelayanan yang diinginkan oleh pelanggan.

Tiga variabel yang memiliki nilai rata-rata lebih rendah dari variabel lainnya yaitu pengetahuan dan kemampuan petugas dalam memenuhi kebutuhan walau pelanggan menilai variabel ini lebih rendah tingkat kepentingannya namun karena variasi kebutuhan pelanggan semakin beragam. Kiranya dapat dipenuhi dengan mengikuti pelatihan teknis atau *bench marking* ke instansi di daerah lain yang lebih baik dan biasa menghadapi variasi masalah (kota-kota besar), karena Kota Tanjungpinang adalah kota yang berkembang dan tentunya akan diiringi dengan perubahan sosial masyarakat.

Variabel ruang pelayanan yang memadai dan nyaman serta variabel perlengkapan dan peralatan pelayanan yang memadai dan baik juga bernilai rata-rata rendah dibanding variabel lainnya. Artinya pelanggan lebih mengutamakan variabel lainnya, dan bukan berarti variabel ini dapat diabaikan.

Penilaian yang dilakukan terhadap unsur pelayanan dari sisi importance adalah merupakan ukuran skala prioritas atas pilihan pelanggan yang bernilai lebih tinggi harus lebih dahulu dipenuhi baru yang bernilai lebih rendah pada skala prioritas selanjutnya.

Tabel 4.5 Hasil Kuesioner Importance (Y)

Skor Importance

	SP	P	CP	KP	TP		SP	P	CP	KP	TP	$\sum E_y$	Mean y
1	20	9	1	0	0	1	100	36	3	0	0	137	4.63
2	10	14	5	1	0	2	55	50	56	15	0	123	4.10
3	12	15	3	0	0	3	60	60	9	0	0	129	4.30
4	11	16	3	0	0	4	55	64	9	0	0	128	4.27
5	14	16	0	0	0	5	70	64	0	0	0	144	4.80
6	16	12	2	0	0	6	90	48	6	0	0	135	4.50
7	14	10	5	1	0	7	70	40	15	2	0	127	4.23
8	11	15	3	1	0	8	55	60	9	2	0	126	4.20
9	10	17	3	0	0	9	50	68	9	0	0	127	4.23
10	10	18	2	0	0	10	50	72	6	0	0	128	4.27
11	5	17	7	1	0	11	25	68	21	2	0	116	3.87
12	10	15	5	0	0	12	50	60	15	0	0	125	4.17
13	10	14	6	0	0	13	50	56	18	0	0	124	4.13
14	10	13	6	1	0	14	50	52	18	2	0	122	4.07
15	10	19	1	0	0	15	50	76	3	0	0	129	4.27
16	11	16	3	0	0	16	55	64	9	0	0	128	4.10
17	10	14	5	1	0	17	50	56	15	2	0	123	4.30
18	10	17	3	0	0	18	50	68	9	0	0	127	4.37
19	10	17	3	0	0	19	50	68	9	0	0	127	4.37
20	12	14	2	0	0	20	60	56	6	0	0	122	4.07
21	8	18	4	0	0	21	40	72	12	0	0	124	4.13
22	11	18	1	0	0	22	55	72	3	0	0	130	4.33
23	5	16	8	1	0	23	25	64	24	2	0	115	3.83
24	11	14	4	1	0	24	55	56	12	2	0	125	4.17
25	8	17	5	0	0	25	40	68	15	0	0	123	4.10
26	9	16	4	1	0	26	45	64	12	2	0	123	4.10
													\bar{y} 4.22

5. Analisis tentang Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan ratio antara tingkat performance dengan tingkat Importance Performance Analysis disebut dengan tingkat kesesuaian. Kepuasan Pelanggan = $\frac{\text{Tingkat Performance}}{\text{Tingkat Importance}} \times 100\%$

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \frac{\text{Tingkat Performance}}{\text{Tingkat Importance}} \times 100\%$$

Bila tingkat kesesuaian > 1 atau (>100%) maka pelanggan sangat puas.

Bila tingkat kesesuaian = 1 atau (=100%) maka pelanggan puas.

Bila tingkat kesesuaian < 1 atau (<100%) maka pelanggan tidak puas.

Tabel 4.6 Tingkat Kesesuaian (TKi) Dalam Persen (%)

	Tki	Rata-rata TKi	
1	52.14	62,06	Reliability
2	58.40		
3	57.48		
4	77.34		
5	64.93		
6	51.85	65,56	Responsiveness
7	65.35		
8	69.84		
9	66.93		
10	73.81		
11	71.55	70	Assurance
12	64.57		
13	73.60		
14	70.25		
15	69.77		
16	54.69	67,75	Empathy
17	67.48		
18	75.97		
19	63.78		
20	74.81		
21	82.26	78,08	Tangible
22	86.92		
23	79.31		
24	68.00		
25	78.05		
26	73.95		

Tingkat kesesuaian ini sangat penting karena hal ini akan menggambarkan bagaimana tingkat performance dari lembaga pelayanan apakah telah sesuai dengan tingkat kepentingan pelanggan (harapan pelanggan). Hal ini bersesuaian dengan pendapat Ferlie dalam Pasalong (2007:35) bahwa dalam membuat suatu produk lembaga yang memproduksi harus mengerti dengan keinginan pelanggan, jadi produk yang dihasilkan bukan hanya zero defect tetapi juga harus fitness for use.

Pada penelitian ini bila kita lihat dari sisi performance saja maka penilaian kinerja Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil telah berada pada rentang nilai cukup baik dan bahkan ada beberapa variabel yang memperoleh nilai baik. Tetapi bila dibandingkan dengan tingkat Importance pelanggan maka nilai performance lebih kecil dari Importance, yang berarti tingkat kesesuaian akan bernilai <1 (kurang dari 100%).

Dimensi Reliability

Dimensi Reliability memiliki rata-rata tingkat kesesuaian sebesar 62,06% dan merupakan dimensi yang memiliki penilaian tingkat kesesuaian terendah. Variabel pada dimensi ini yang memiliki tingkat kesesuaian terendah adalah variabel pertama yaitu kejujuran petugas dalam hal ketepatan dan ketegasan dalam menetapkan peraturan.

Kejujuran dan ketegasan dalam menerapkan peraturan dinilai sebagai sangat kurangnya transparansi dari petugas. Transparansi dari segi biaya dinilai perlu karena pada kolom tanggapan yang disediakan banyak

responden yang menyarankan, keberatan mereka bukan atas besar biaya yang dibebankan tetapi apakah biaya yang dibebankan telah sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bila benar biaya yang dipungut besarnya telah sesuai dengan peraturan maka petugas diminta dapat menunjukkan bukti tanda terima tertulis atas biaya yang dipungut tersebut.

Variabel dari dimensi reliability yang bernilai tingkat kesesuaian terendah kedua adalah variabel ketiga yaitu pelaksanaan pelayanan yang sama pada semua masyarakat. Dari penilaian yang dilakukan tidak ada seorang responden yang menilai kinerja atribut dengan nilai sangat baik, bahkan lebih dari separuh responden menilai kurang baik dan tidak baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara kasat mata responden menilai perlakuan petugas yang berbeda-beda terhadap pelanggan, hal ini sangat dimungkinkan dengan adanya unsur-unsur tertentu dalam arti negatif seperti adanya pelanggan yang suka memberikan tips atau faktor kekerabatan dari petugas akan dilayani dengan baik.

Variabel ketiga yang bernilai rendah adalah kecepatan dalam pemrosesan dan tepat waktu penyampaian pelayanan. Hal menarik dari penelitian ini adalah bahwa responden yang berprofesi sebagai karyawan swasta banyak yang menilai bahwa jangka waktu penyelesaian KTP dapat lebih dipercepat karena data pendukung yang menjadi dasar pembuatan KTP telah tersedia dan kiranya dapat dilaksanakan dengan elektronik (komputerisasi).

Variabel prosedur pelayanan tidak berbelit-belit, memperlihatkan bahwa ada 33 % responden atau 10 orang (lihat tabel 4.4) yang menilai kinerja variabel ini kurang baik/tidak baik. Hal ini menunjukkan lebih banyak responden menilai bahwa alur proses pendaftaran pelanggan yang telah cukup baik, dan masyarakat mengerti bahwa persyaratan yang ditetapkan merupakan suatu ketentuan yang patut dan layak sebagai dasar pembuatan KTP. Perlunya hal ini dihubungkan dengan persyaratan KTP karena sebelum mendaftar pelanggan harus berhubungan dengan beberapa instansi lain (Kantor Kelurahan, Kantor Kecamatan).

Variabel dari dimensi reliability yang memiliki tingkat kesesuaian tertinggi adalah variabel empat yaitu kemudahan dalam proses pendaftaran yang berhubungan dengan waktu mendaftar. Hanya 6% (2 orang) (lihat tabel 4.4) yang menilai kinerja atas variabel ini kurang baik. Hal ini menunjukkan bahwa waktu pendaftaran yang telah ditetapkan telah dapat dipahami pelanggan, namun karena waktu daftar tidak sama dengan jam kerja biasa maka kiranya perbedaan ini dapat diberitahukan secara luas agar tidak ada pelanggan yang kecewa karena belum mengetahui waktu pendaftaran.

Dimensi Responsiveness

Nilai rata-rata tingkat kesesuaian dari dimensi ini sebesar 65,56%. Dari semua variabel yang dinilai ada 1 (satu) variabel dari dimensi responsiveness yang memiliki nilai terendah yaitu variabel cepat tanggap petugas atas keluhan masyarakat. Sebanyak 20 orang atau 66,7% responden

(lihat tabel 4.4) menilai kinerja variabel ini kurang baik/tidak baik, selebihnya menilai baik.

Hal ini berarti tidak semua pelanggan memiliki keluhan, kebanyakan keluhan mengenai persyaratan yang ditetapkan untuk layaknya dilakukan pendaftaran/pencatatan. Banyak keluhan tentang tanda kenal diri (KTP) yang tidak dimiliki, hal ini dapat dipahami karena sangat dimungkinkan oleh tingkat mobilitas penduduk di Kota Tanjungpinang sangat tinggi. Warga pendatang sangat banyak dan bekerja sebagai buruh/pekerja kasar dengan identitas seadanya (banyak KTP yang telah lewat masa berlakunya). Mereka baru akan melakukan pendaftaran bila anak-anak mereka akan bersekolah atau mereka akan melamar pekerjaan, hal ini tentu akan sangat menyulitkan karena petugas tidak akan bertoleransi atas persyaratan karena menyangkut kepastian hukum pendaftar.

Variabel bernilai rendah kedua dari dimensi responsiveness adalah cepat tanggap petugas dalam melayani pendaftar baru sebanyak 16,7% responden menilai kinerja variabel ini kurang baik dan 6,6% menilai tidak baik (lihat tabel 4.4). Dapat disebutkan bahwa Dinas ini melakukan banyak pelayanan, dan pimpinan lembaga ini telah menetapkan pembagian tugas terhadap tiap jenis pelayanan yang akan dilayani oleh petugas yang berbeda. Secara umum responden telah menilai baik tetapi masih ada yang menilai kurang baik dan hal ini dimungkinkan karena ada kebiasaan dari masyarakat bahwa mereka baru mendaftar bila ada keperluan atas KTP tersebut.

Sehingga ada waktu-waktu dimana pelayanan tidak dapat maksimal karena pendaftar sangat banyak.

Berdasarkan tabel (4.4) di atas dapat diketahui bahwa variabel petugas menguasai peraturan dan terampil dalam bidang tugasnya, tingkat kesesuaian pada variabel ini 65,35%. Tidak ada responden yang menilai sangat baik atas kinerja variabel ini dan 47% menyatakan penilaian kurang baik. Variabel ini berhubungan dengan kemampuan petugas untuk memutuskan atau membantu kesulitan pelanggan. Banyak ditemui petugas pada loket pendaftaran yang langsung berhubungan dengan pelanggan membutuhkan pendapat atau berkonsultasi dengan teman atau atasan mereka. Hal ini dinilai oleh pelanggan sebagai bahwa petugas tersebut kurang menguasai bidang tugasnya. Hendaknya petugas yang ada pada loket pendaftaran benar-benar siap dengan berbagai masalah yang ditemui dan petugas memiliki wewenang untuk memutuskan, jadi perlu ada pelimpahan wewenang penuh pada petugas yang langsung berhubungan dengan pelanggan.

Dalam hal ketepatan pencatatan, ada sebanyak 30% responden menilai kinerja variabel ini kurang baik, terlihat dengan tingkat kesesuaian variabel ini sebesar 67% (lihat tabel 4.4). Banyak ketidaktepatan pencatatan disebabkan oleh data awal yang tidak konsisten (contoh ada perbedaan penulisan nama antara di KTP dengan di Surat Nikah).

Variabel dari dimensi responsiveness yang mendapat penilaian tingkat kesesuaian tertinggi adalah variabel petugas memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti. Sebanyak 5 responden (16,6%) yang

menilai kinerja atas variabel ini kurang baik. Artinya kemampuan petugas cukup baik untuk variabel ini.

Dimensi Assurance

Variabel pada dimensi ini memiliki tingkat kesesuaian rata-rata 70% artinya pelanggan tidak puas. Bila dilihat dari tingkat kesesuaian terendah, maka yang paling rendah tingkat kesesuaiannya adalah variabel memberikan pelayanan yang menyeluruh dan tuntas. Tidak ada yang menilai sangat baik atas kinerja variabel ini dan 53,3% responden menilai kurang baik dan tidak baik. Hal ini disebabkan karena kealpaan petugas dalam meneliti persyaratan yang diajukan kepada pendaftar.

Berdasarkan tabel (4.4) di atas dapat diketahui bahwa variabel jaminan keamanan pelayanan dan kepercayaan terhadap pelayanan mempunyai nilai tingkat kesesuaian 68%. Tidak ada responden yang menilai kinerja atau variabel ini sangat baik bahkan sebanyak 30% responden menilai kinerja variabel ini kurang baik. Namun dari sisi tingkat kepentingan pelanggan maka variabel ini dinilai sangat penting oleh sebanyak 36% responden. Hal ini membuktikan bahwa kepercayaan masyarakat terhadap dinas pemberi layanan ini sangat kurang, yang tercemin dari variabel yaitu rasa aman yang dirasakan pelanggan kurang, ada rasa kecemasan sewaktu berhubungan dengan lembaga pemberi pelayanan ini. Hal ini diatasi apabila petugas cukup kooperatif dan mau membuka diri dengan pelanggan dalam bentuk kemauan untuk selalu membantu.

Variabel pengetahuan dan kemampuan petugas dalam memenuhi kebutuhan, memiliki nilai tingkat kesesuaian 72%, tidak ada responden yang menilai sangat baik serta 36,56% menilai kinerja variabel ini kurang baik. Walaupun hanya 16,6% responden yang menganggap variabel ini sangat penting namun hal ini menunjukkan bahwa petugas kurang dapat mengatasi kesulitan mereka. Akses petugas kiranya dapat diperluas karena dinas ini berhubungan dengan banyak instansi lain baik nasional maupun negara asing (Kedubes yang ada di Indonesia).

Dan variabel yang memperoleh tingkat kesesuaian tinggi pada dimensi ini adalah keramahan dan kesopanan petugas. Walaupun tidak ada responden yang menilai kinerja atas variabel ini dengan nilai sangat baik, tetapi juga tidak ada responden yang menilai variabel ini tidak baik dan hanya 7 responden (23%) yang menilai kurang. Variabel ini untuk dapat ditingkatkan kinerjanya sangat mungkin, karena tidak menyangkut investasi tetapi hanya atas dasar etika saja.

Dimensi Emphaty

Seluruh variabel dari dimensi emphaty memiliki nilai tingkat kesesuaian <100% dengan nilai rata-rata tingkat kesesuaian sebesar 67,75%. Variabel yang memiliki nilai tingkat kesesuaian terendah adalah variabel memberikan keadilan dan kepastian hukum. Tidak ada responden yang menilai kinerja atas variabel ini sangat baik dan sebaliknya sebesar 66,6% menilai kinerja kurang/tidak baik. Variabel ini mencerminkan hasil kerja dari

sisi petugas pelayanan. Responden menilai bahwa KTP layak mereka dapatkan dengan mempertimbangkan/melihat keadaan mereka, jadi arti keadilan bukan sama rata saja, tetapi juga disesuaikan dengan kemampuan mereka. Dan responden menilai kepastian hukum berarti peraturan yang diterapkan pada mereka.

Variabel dari dimensi empathy yang memiliki nilai terendah kedua adalah variabel yaitu kepekaan penerima keluhan maupun pengaduan terhadap kebutuhan informasi. Pada variabel ini sebanyak 15 responden (53,3%) menilai kerja kurang baik dan sebaliknya 10 responden (33%) menilai variabel ini sangat penting. Hal ini berarti perlunya penempatan petugas yang menangani keluhan pelanggan, karena petugas penerima pendaftaran memiliki waktu untuk menangani keluhan dan memberikan informasi atas pengaduan pelanggan.

Memberikan perhatian khusus individual atas masalah tertentu (khusus) sebanyak 10 orang responden (33,3%) menilai hal ini sangat penting. Karena pelayanan yang diberikan oleh Dinas ini menyangkut data pribadi, maka mungkin ada kejadian atau hal-hal yang menurut pelanggan tidak perlu diketahui orang lain, baik sesama pendaftar atau oleh banyak petugas. Untuk hal-hal seperti ini kiranya petugas memberikan arahan atau perhatian bagi solusi masalah mereka. Contoh : adanya tanggal kelahiran yang berbeda dengan akta lahir dan sebagainya. Untuk atribut ini nilai tingkat kesesuaiannya sebesar 68%.

Memberikan pembinaan atau penyuluhan secara baik dan teratur memiliki tingkat kesesuaian 70%. Ada 3 orang yang menilai kinerja atas variabel ini sangat baik tetapi sebaliknya dari sisi kepentingan sebanyak 33,3% menilai sangat penting. Hal ini dimungkinkan karena belum meratanya pemberian penyuluhan. Penyuluhan akan sangat berarti untuk memberdayakan masyarakat (masyarakat jadi tahu akan arti penting pelayanan yang diberikan dan tata cara mereka memperoleh pelayanan dari Dinas ini.

Bertanggung jawab terhadap keamanan data dan kenyamanan pendaftaran. Tingkat kesesuaian pada variabel ini bernilai 75%. Ada 2 orang (6%) yang menilai kinerja atas variabel ini sangat baik tetapi hanya 4 orang (13%) yang menilai kurang baik. Sebaliknya sebanyak 43,3% menganggap bahwa variabel ini sangat penting. Data-data yang disampaikan pelanggan ada yang menyangkut rahasia pribadi dan ada pula data yang sangat penting dan berupa surat asli. Memang bila data telah disampaikan adalah menjadi tanggung jawab petugas tetapi masih ada yang merasa was-was dan untuk hal tersebut kiranya dinas ini perlu menyediakan peralatan yang dapat meningkatkan keamanan data pelanggan.

Sikap petugas di loket pendaftaran memiliki nilai tingkat kesesuaian tertinggi dari variabel yang ada pada dimensi empathy, ini terlihat bahwa hanya 4 responden (13,3%) yang menilai kinerja atas variabel ini kurang baik. Dan untuk tingkat kepentingan sebanyak 36,6% menilai variabel ini sangat penting. Sikap pada variabel ini meliputi tutur kata dan perilaku baik

yang berhubungan dengan pelanggan atau sebagai perilaku petugas yang nampak oleh pelanggan. Sikap untuk tetap menjaga nilai-nilai sebagai aparatur kiranya perlu ditingkatkan sebab akan berpengaruh pada tingkat kepercayaan pelanggan.

Dimensi Tangible

Dimensi Tangible memiliki tingkat kesesuaian rata-rata 78,08%, dan seluruh variabel dimensi tangible dari sisi performance dinilai pelanggan telah baik yaitu dengan skor >91. Dimensi ini berupa penampilan fasilitas fisik, peralatan, personel dan media komunikasi. Dari seluruh variabel yang ditanyakan pada pelanggan ternyata letak kantor pelayanan yang memiliki nilai tingkat kesesuaian terendah yakni sebesar 68%. Nilai tingkat kesesuaian tersebut dimungkinkan dengan letak kantor dinas ini yang masih dalam bentuk sewa dan berlokasi seperti rumah penduduk, tidak seperti perkantoran seperti lazimnya sebuah kantor. Namun demikian masyarakat masih lebih suka berurusan ke kantor dinas langsung.

Variabel yang memiliki nilai rendah kedua yaitu variabel perlengkapan dan peralatan pelayanan memadai dan baik. Perlengkapan pelayanan seperti alat tulis, lem atau mesin fotokopi yang belum tersedia di kantor dinas ini terkadang menyulitkan, terlebih bila pelanggan tidak memiliki kendaraan. Keluhan pada atribut ini dapat dikurangi dengan adanya pemberitahuan secara luas bahwa masyarakat memiliki pilihan untuk tempat pendaftaran dan persyaratan pendaftaran diinformasikan secara jelas dan lengkap sampai ke tingkat RT/RW sehingga masyarakat tidak perlu berulang-

ulang datang hanya untuk melengkapi syarat pendaftaran.

Variabel kebersihan kantor pelayanan secara umum. Bila dilihat dari kinerja (*performance*) maka variabel ini telah memiliki nilai baik yaitu >91 tetapi tidak seorangpun yang menilai sangat baik, tetapi dari sisi kepentingan 8 orang (26,7%) menilai kebersihan sangat penting. Sehingga nilai tingkat kesesuaian 78% artinya bila dibandingkan dengan tingkat kepentingan maka nilai kinerja masih lebih kecil.

Variabel ruang pelayanan memadai dan nyaman memiliki nilai tingkat kesesuaian 79%, tidak ada responden yang menilai kinerja pada variabel ini sangat baik, namun penilai kurang baik ada 6 responden (20%). Keadaan ini disebabkan oleh ruang pelayanan yang sempit, tempat untuk pengisian blanko atau formulir sangat minim dan fasilitas umum penunjang tidak disediakan (seperti telepon umum, toilet). Ketersediaan dari variabel yang ada pada dimensi tangible banyak membutuhkan biaya, sehingga ketersediaannya tergantung pada kemampuan APBD di daerah, dan butuh waktu untuk pelaksanaan. Tetapi hal tersebut kiranya dapat dibuat skala prioritas sehingga tetap ada kemajuan dari waktu ke waktu.

Variabel tentang ketersediaan formulir pendaftaran dan kemudahan dalam pengisian formulir pendaftaran, responden menilai kinerja atas variabel ini telah baik bahkan ada sebesar 10% yang menilai sangat baik. Namun pelanggan menilai kinerja tersebut belum seimbang dengan kepentingan pelanggan. Artinya masih perlu perbaikan kinerja untuk dapat sesuai dengan kepentingan pelanggan. Mungkin dapat berupa

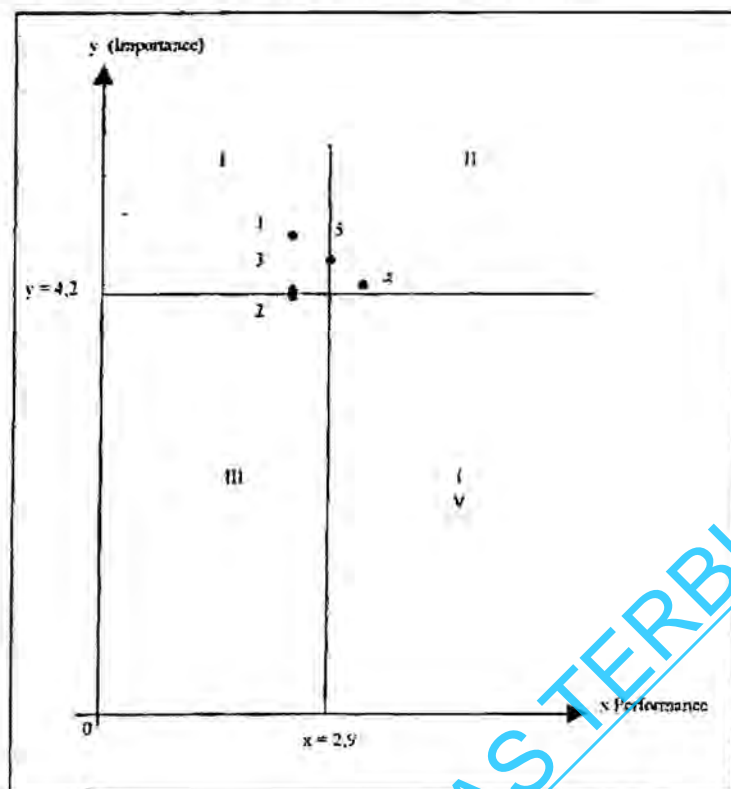
perubahan format sehingga pelanggan dapat lebih jelas dan mudah atau berupa kegiatan menyebarkan formulir sampai ke tingkat RT/RW dan masyarakat dapat menggandakan formulir sesuai kebutuhan mereka.

6. Analisis Deskriptif Importance dan Performance dengan Diagram Kartesius

Pada diagram Kartesius yang diplot adalah koordinat \bar{x} (rata-rata performance) dan \bar{y} (rata-rata importance) tiap atribut dan yang dijadikan batas dari tiap titik \bar{x} pada diagram adalah (double bar dari rata-rata performance $\bar{\bar{x}}$ dan $\bar{\bar{y}}$ (double bar dari importance). dan merupakan pembatas vertikal dan horizontal pada diagram Kartesius, dan akan membagi diagram atas 4 kuadran.

Guna penggambaran \bar{x} dan \bar{y} pada diagram Kartesius adalah untuk melihat atribut mana saja yang dianggap penting sebagai pemberi kepuasan tertinggi bagi pelanggan. Dan akan dijadikan sebagai dasar bagi dinas ini dalam memperbaiki kinerja masa datang, karena telah telah unsur-unsur pelayanan mana saja yang akan jadi prioritas perbaikan.

Dalam menggambarkan atribut pelayanan pada diagram Kartesius akan dibagi atas tiap dimensi, agar gambar tiap titik dapat lebih jelas (tidak berhimpitan).

Gambar 4.3 Gambar Dimensi Reliability

Dari gambar di atas terlihat bahwa variabel yang terletak pada kuadran I yaitu variabel (1) kejujuran petugas dalam hal ketepatan dan ketegasan dalam menerapkan peraturan dan variabel (3) pelaksanaan pelayanan yang sama pada semua masyarakat. Sedangkan variabel pada posisi kuadran II yaitu variabel (4) kemudahan dalam proses pendaftaran dan posisi variabel pada kuadran III yaitu variabel (2) kecepatan pemrosesan dan tepat waktu penyampaian pelayanan.

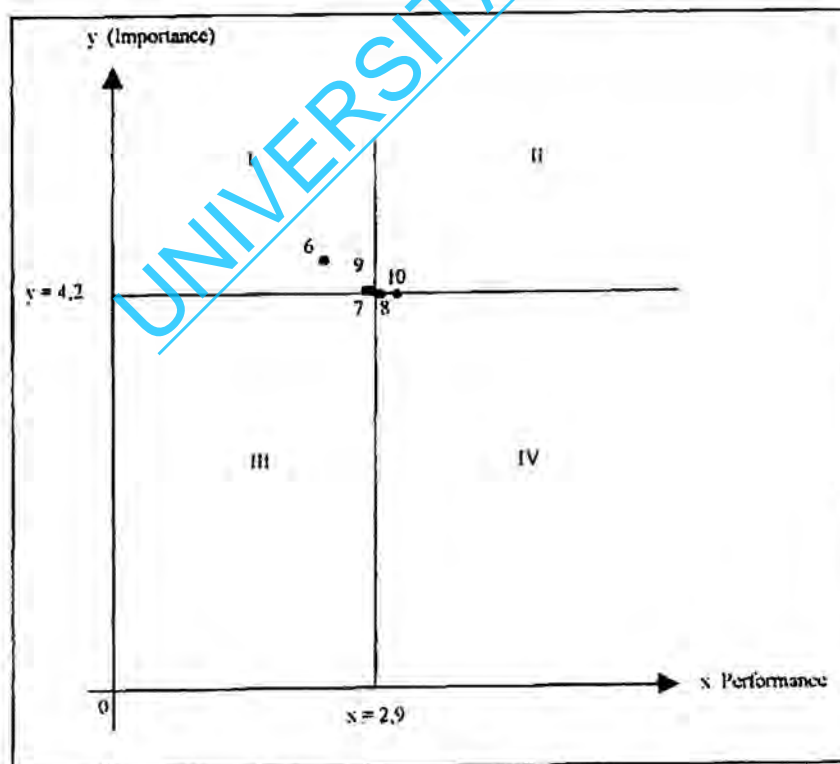
Maka yang menjadi prioritas dari peningkatan kinerja dinas pendaftaran penduduk adalah variabel (1) yaitu kejujuran petugas dalam hal ketepatan dan ketegasan dalam menerapkan peraturan dan juga untuk variabel (3) tentang pelaksanaan pelayanan yang sama pada semua masyarakat. Untuk variabel (5) yang berada pada batas antara kuadran I dan II hendaknya perlu

ditingkatkan kinerjanya karena tingkat kepentingan pelanggan terhadap variabel ini tinggi dan dengan sedikit usaha lagi akan sampai pada kuadran II.

Untuk variabel (4) yaitu kemudahan dalam proses pendaftaran berhubungan dengan waktu pendaftaran, adalah merupakan variabel yang perlu dipertahankan kinerjanya tetapi dibawah prioritas variabel kuadran I.

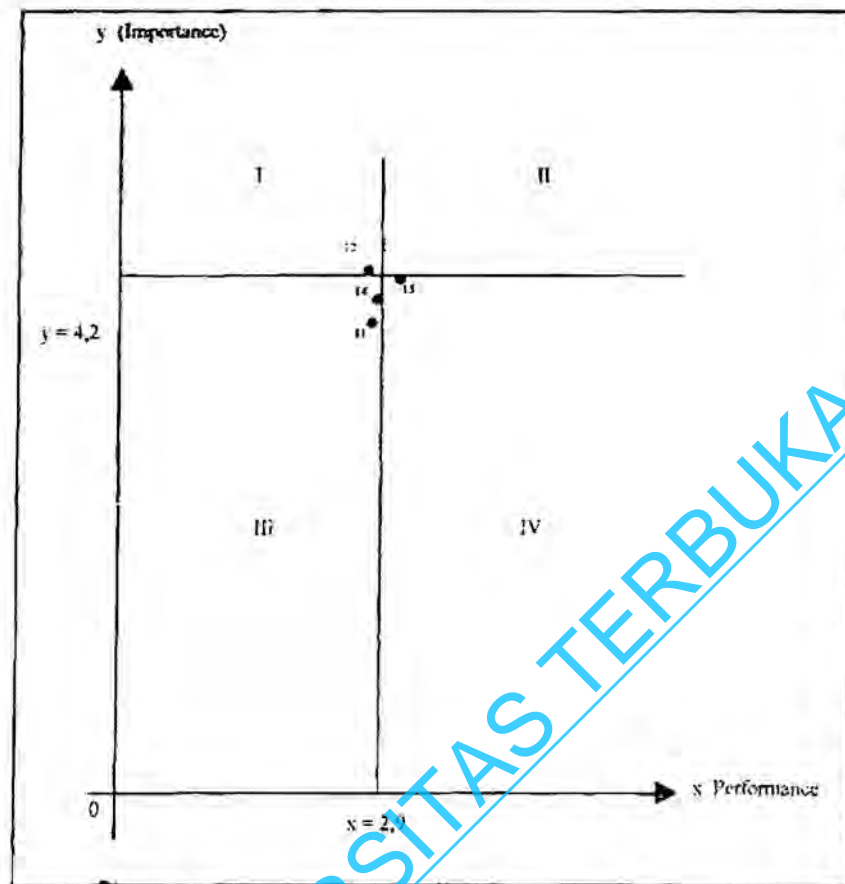
Dari variabel (2) kecepatan waktu proses dan tepat waktu penyampaian merupakan variabel prioritas ke-3 untuk diperbaiki kinerjanya. Karena perlu diingat kembali penggambaran pada diagram Kartesius adalah prioritas perbaikan kinerja dengan patokan kinerja rata-rata dan kepentingan rata-rata. Perlu digaris bawahi yang menjadi prioritas pada dimensi reliability adalah attitudes atau perilaku petugas.

Gambar 4.4 Gambar Dimensi Responsiveness



Dari dimensi responsiveness yang sangat menjadi prioritas untuk ditingkatkan kinerjanya adalah variabel (6) yaitu petugas cepat tanggap atas keluhan masyarakat, variabel (7) petugas terampil pada bidang tugasnya dan variabel (9) kecepatan dan ketepatan petugas dalam pencatatan data. Ketiga variabel ini membutuhkan sarana untuk pencapaian kinerja menjadi baik, seperti penempatan petugas untuk menangani keluhan, pelatihan petugas untuk meningkatkan keterampilan atau melakukan benchmarking ke dinas sejenis yang dianggap baik kinerjanya. Dan perlu ada komputerisasi untuk melakukan pencatatan sehingga data pendukung dapat akurat dan pencatatan dapat dilakukan dengan cepat.

Variabel (8) cepat tanggap petugas dalam pelayanan administrasi masyarakat yang baru mendaftar dan variabel (10) petugas memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti merupakan variabel yang telah cukup pelaksanaan kinerja yang selama ini dilakukan. Namun perlu diingat bahwa ada responden menilai kinerja atribut ini tidak baik (sebanyak 6%) yang dimungkinkan perlunya penambahan petugas pada waktu masyarakat yang akan berurusan lebih banyak dari hari-hari biasa. Waktu-waktu yang memerlukan penambahan petugas pendaftaran dan pemberi informasi yang harus diperhatikan seperti waktu akan mendaftar anak sekolah dan waktu-waktu penerimaan pegawai negeri.

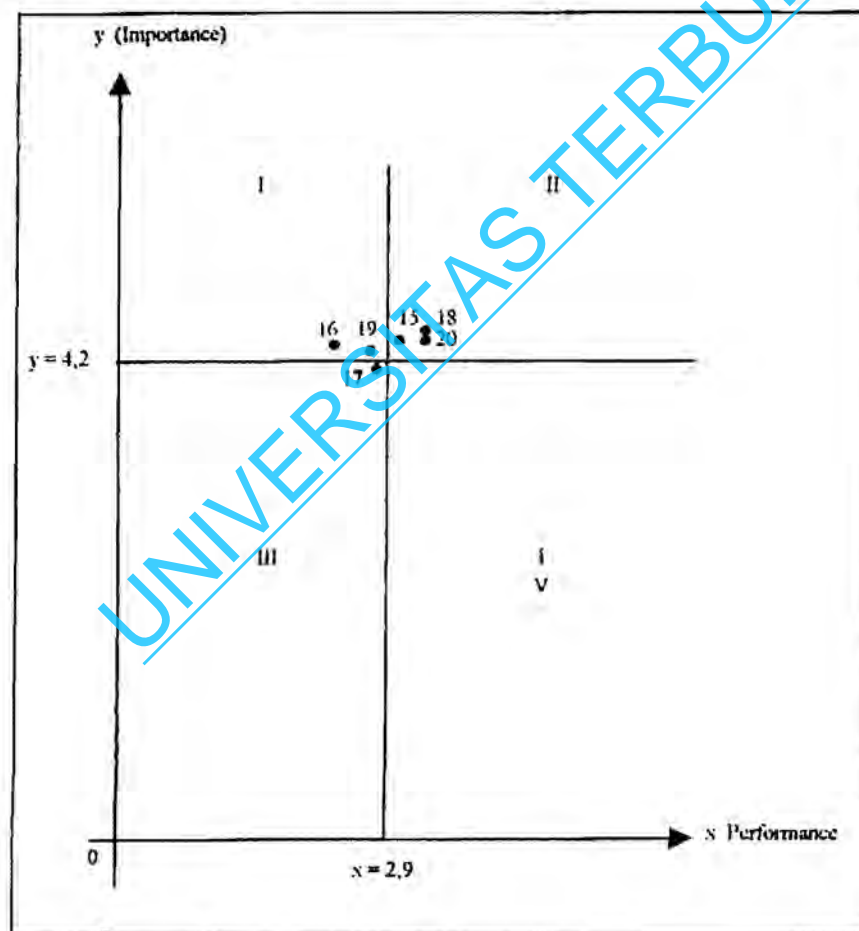
Gambar 4.5 Gambar Dimensi Assurance

Berdasarkan gambar pada diagram di atas, variabel yang jadi prioritas utama untuk ditingkatkan kinerjanya adalah variabel (12) memberikan pelayanan yang menyeluruh dan tuntas. Variabel ini menyangkut ketelitian atau kecermatan agar pelanggan tidak perlu berulang-ulang berurusan. Perlu ada perbaikan sikap petugas agar mau melayani dengan tuntas dan dengan kemampuan optimal.

Variabel (11) yaitu pengetahuan dan kemampuan petugas dalam memenuhi kebutuhan dan variabel (14) yaitu jaminan keamanan pelayanan dan kepercayaan terhadap pelayanan berada di kuadran III. Artinya variabel

tersebut juga di bawah rata-rata importance sehingga prioritasnya berada di bawah variabel yang ada pada kuadran I. Variabel (13) yaitu keramahan dan kesopanan petugas mempunyai kinerja di atas kinerja rata-rata performance. Dengan demikian berarti keramahan dan kesopanan petugas harus tetap dipertahankan dengan maksud agar pelanggan atau masyarakat tetap memberi penilaian yang positif dari variabel ini.

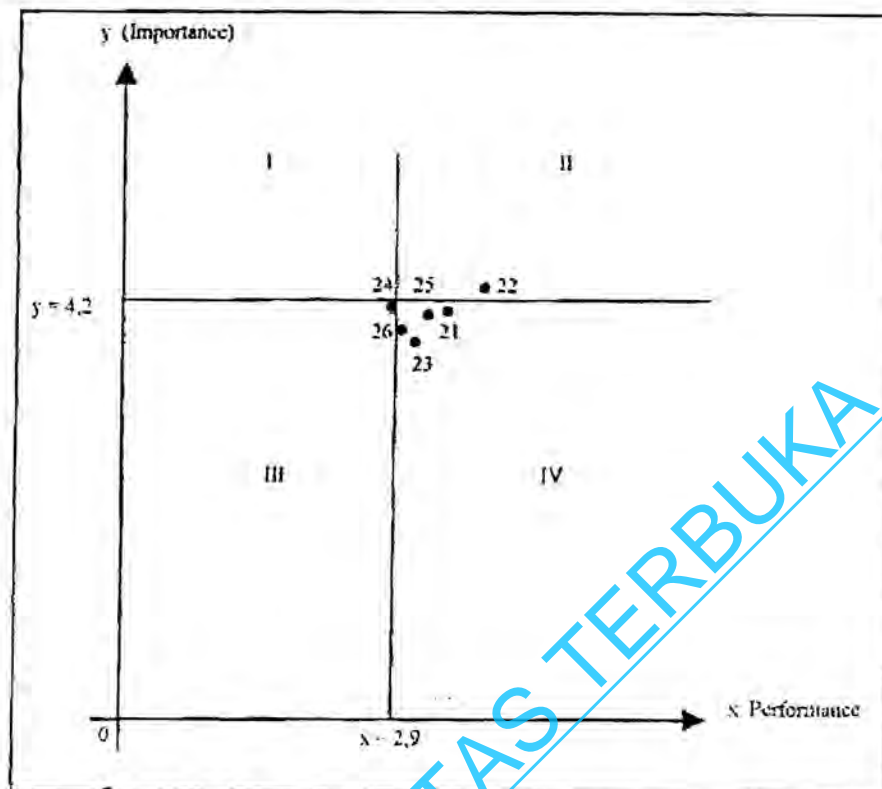
Gambar 4.6 Gambar Dimensi Emphaty



Berdasarkan gambar di atas maka Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil harus memprioritaskan peningkatan kinerjanya terhadap variabel (16) yaitu memberikan rasa keadilan dan kepastian hukum serta variabel (19) yaitu kepekaan petugas penerima keluhan maupun pengaduan terhadap kebutuhan informasi karena atribut ini berada pada posisi kuadran I. Oleh karena itu hendaknya Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil harus memprioritas pegawainya untuk mengetahui beberapa produk hukum yang berkaitan dengan pengurusan KTP dan perubahan sikap pegawai dalam hal menerima pengaduan atau keluhan kepada petugas terutama yang berkaitan dengan urusan pembuatan KTP.

Untuk variabel yang dipertahankan prestasi kinerjanya yaitu variabel (15) memberikan pembinaan atau penyuluhan secara baik dan teratur, variabel (18) yakni sikap petugas di loket-loket pendaftaran serta variabel (20) yaitu bertanggung jawab terhadap keamanan data dan kenyamanan pendaftar.

Variabel yang berada pada kuadran III yaitu variabel (17) dalam hal memberikan perhatian khusus, individual atas masalah tertentu (khusus). Kinerja Dinas atas atribut ini juga rendah dan tingkat importance pelanggan atas variabel ini juga rendah.

Gambar 4.7 Gambar Dimensi Tangible

Pada gambar di atas tergambar bahwa variabel yang telah memiliki kinerja baik dan penting bagi pelanggan adalah variabel (22) yaitu pengisian dan penggunaan formulir mudah.

Variabel yang berada pada kuadran III yaitu variabel (24), letak kantor pelayanan. Walaupun dianggap kurang penting namun hal tersebut adalah hanya merupakan skala prioritas dalam perbaikan kinerja. Dilihat dari beberapa komentar masyarakat tentang letak Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang menunjukkan bahwa masyarakat mengetahui bahwa Dinas ini masih belum memiliki kantor yang permanen.

Ada empat variabel yang terdapat pada kuadran IV yang tingkat kinerja lebih tinggi dari rata-rata kinerja seluruh variabel dan tingkat kepentingan pelanggan atas variabel ini lebih rendah dari pada rata-rata kepentingan atas seluruh variabel lainnya.

Dalam kuesioner yang diedarkan kepada responden, bagian terakhir diberi ruang atau tempat untuk menulis komentar dan saran. Dari 30 (tiga puluh) responden yang memberikan atau yang menulis komentar tersebut hanya 23 responden atau 76,7 % sedangkan 7 orang lagi atau 23,3 % tidak memberikan komentar apa-apa.

Dari 23 responden yang memberikan komentar dan saran sebagian besar menulis agar Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang terus meningkatkan kinerja pegawainya dan alat teknologi yang modern. Di samping itu ada yang menulis tentang kepastian letak Kantor Dinas ini. Ini berarti bahwa sebagian besar masyarakat mengetahui bahwa Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang belum memiliki kantor yang permanen karena memang kantor yang ditempati sekarang masih dalam status sewa.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di atas maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Strategi Pelayanan berdasarkan Program dan Rencana Kerja Dinas Kependudukan dan Catata Sipil Kota Tanjungpinang semuanya berorientasi pada kepuasan pelanggan atau masyarakat. Hal ini ditunjukkan dengan adanya alur pemrosesan pembuatan KTP yang memiliki kejelasan persyaratan, waktu, dan besarnya biaya yang terjangkau. Standar waktu penyelesaian dalam penelitian ini dianggap oleh pelanggan sebagai sesuatu yang sudah baku. Hal ini karena Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil telah menetapkan standar waktu dan biaya dalam pengurusan dan penyelesaian. Aparat yang cenderung menggunakan dan memungut dana dari pelanggan atau masyarakat pengguna jasa layanan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang yang tidak sesuai dengan ketentuan masih terjadi pada dinas ini. Hal ini disebabkan adanya atribut kejujuran petugas dan keadilan merupakan faktor yang sangat menentukan dan perlu

peningkatan. Kualitas jasa pelayanan pengurusan KTP selalu diukur berdasarkan prinsip TERRA.

2. Dilihat dari kepuasan pelanggan, tingkat performance pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang, menurut penilaian responden cukup baik dengan pembuktian bahwa unsur pelayanan dari dimensi tangible terlihat pada peringkat teratas. Tingkat importance pelanggan terhadap unsur pelayanan memperlihatkan bahwa komponen selain tangible yang merupakan sisi Sumber Daya Manusia aparatur pemberi pelayanan dinilai lebih penting daripada unsur penilaian lainnya. Tingkat kesesuaian atribut merupakan nilai yang harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena ukuran keberhasilan pelayanan sangat tergantung pada kepuasan pelanggan.

B. Saran

1. Pimpinan lembaga pelayanan publik harus memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan pelayanan dengan menggerakkan semua unsur dan aparat pelayanan publik sehingga proses pelayanan dapat dimaksimalkan dengan memperhatikan proses rekrutmen pegawai, sikap moral dan kesejahteraan pegawai.
2. Pimpinan lembaga pemberi pelayanan harus konsisten dan komit dengan tujuan untuk memberikan pelayanan yang prima kepada

pengguna jasa layanan sehingga dapat memberikan motivasi yang baik kepada bawahannya.

3. Perlu ada pengetahuan yang baik dari penyelenggara pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil untuk meningkatkan keandalan pegawai sebagai personil pelayanan.
4. Perlu sikap mental dan fisik yang prima terhadap penyelenggara pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil sehingga pelayanan dapat lebih prima, simpati dan empati terhadap pelanggan.
5. Perlu adanya kepastian pelayanan melalui penyederhanaan prosedur yang bertujuan untuk mempercepat proses pelayanan.
6. Perlu adanya pengawasan dan evaluasi penyelenggaraan pelayanan secara terus menerus.
7. Perlu penyegaran penyelenggara pelayanan melalui rotasi pegawai atau mutasi intern secara berkala.
8. Perlu peningkatan sarana penunjang kelistrikan dan kualitas sumber daya manusia (SDM).

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ashari, Edy Topo. (2003). *Upaya Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik di Era Persaingan Bebas*, Jurnal Forum Inovasi.
- Bacal Robert. (2005). *Performance Management*. (Alih bahasa Surya Dharma dan Yanuar Irawan). Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Bappeda. (2007). *Tanjungpinang dalam Angka 2007*. Tanjungpinang: Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Tanjungpinang.
- Batam Pos. (2009). "Tanjungpinang Terburuk" Survey Layanan Publik oleh KPK dalam *Batam Pos*, Edisi 5 Februari 2009.
- Dessler, Gary. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Dwiyanto, Agus. (2003). *Peran Masyarakat dalam Reformasi Pelayanan Publik di Indonesia*. Jurnal Forum Inovasi.
- Ghozali, Imam. (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Undip.
- Hadiati, Sri dan Sarwi Ruci. (1999), September. Analisis Kinerja Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan pada Telkomsel Malang Area. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, I (1), 56-64.
- Hoadley, Mason C. (2006). *Quo Vadis Administrasi Negara Indonesia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ibrahim, Amin. (2009). *Pokok-Pokok Administrasi Publik dan Implementasinya*. Bandung: Refika Aditama.
- Indef. (1999). *Kasus Pelayanan KTP*. Indef Asia Foundation and US Aid.
- Irawan, Prasetya. (2005). *Metodologi Penelitian Administrasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Isra, Saldi. (2010). *Pergeseran Fungsi Legislasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Johns, Ted. (2003). *Pelayanan Pelanggan yang Sempurna*. Diterjemahkan oleh Kristina Wasiyanti. Jakarta : Kunci Ilmu.
- Julita. (2004), Oktober. Menuju Kepuasan Pelanggan Melalui Penciptaan Kualitas Pelayanan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. I(01).
- Juran, J. M. (1995). *Kepemimpinan Mutu*. Diterjemahkan oleh Edi Nugroho. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Keban, Yeremias T. (2008). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*. Jogjakarta: Gava Media.
- Kotter, John P. (1997). *Leading Change*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kumorotomo, Wahyudi. (2009). *Etika Administrasi Negara*. Jakarta: P.T. Raja Grafindo Persada.
- Lembaga Administrasi Negara (LAN). (2008). *Pengembangan Pelaksanaan Pelayanan Prima*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Lent, Robin dan Genevieve Tour. (2008). *The Great 88*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Mahmudi. (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Narbuko, Cholid dan Abu Achmadi. (2005). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, H. Hadari. (2005). *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari. (2006). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ndraha, Taliziduhu. (2005). *Kybernologi Sebuah Rekonstruksi Ilmu Pemerintahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Osborne, David and Peter Plastrik. (2000). *Memangkas Birokrasi*. Diterjemahkan oleh Abdul Rosyid, Ramelan. Jakarta : PPM.
- Palilati, Alida. (2004), (Maret). Pengaruh Tingkat Kepuasan Terhadap Loyalitas Nasabah Tabungan Perbankan di Wilayah Etnik Bugis. *Analisis*, I (2), 65-74.

- Pasalong, Harbani. (2007). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Purwanto dan Sulistyastuti. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif untuk Administrasi Publik dan Masalah-Masalah Sosial*. Yogyakarta: Gava Media.
- Rangkuti, Freddy. (2008). *Measuring Customer Satisfaction*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ridwan, Juniarso dan Achmad Sodik Sudrajat. (2010). *Hukum Administrasi Negara dan Kebijakan Pelayanan Publik*. Bandung: Nuansa.
- Santosa, Pandji. (2009). *Administrasi Publik Teori dan Aplikasi Good Governance*. Bandung: Aditama.
- Senge, Peter M. (1996). *Disiplin Ke Lima*. Diterjemahkan oleh Nunuk Adriani. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Suaedi, Falih dan Bintoro Wardiyanto (ed). (2010). *Revitalisasi Administrasi Negara Reformasi Birokrasi dan e-Governance*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono, dan Wibowo, Eri. (2002). *Statistika Penelitian dan Aplikasinya dengan SPSS 10.0 For Windows*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, (2008). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, Edi. (2007). *Kebijakan Sosial Sebagai Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Sujianto. (2008). *Implementasi Kebijakan Publik*. Pekanbaru: Alaf Riau bekerjasama dengan PSIA Pascasarjana Universitas Riau.
- Sujianto dan Surya Maulana. (2002). *Kelembagaan Masyarakat Pesisir dan Kepulauan*. Pekanbaru: Coremap.
- Supranto, J. (2001). *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Syafiie, Inu Kencana. (2009). *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*. Bandung: Bumi Aksara.
- Taufik, Ahmad. (2002). "Analisis Kualitas Pelayanan Jasa Keprotokolan pada Biro Protokol Sekretariat Presiden". *Tesis*. Jakarta: Universitas Indonesia.

- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. (2001). *Total Quality Management* Edisi Revisi. Jogjakarta: Andi Offset.
- Tjiptono, Fandy. (2008). *Service Managemen Mewujudkan Layanan Prima*. Jogjakarta: Andi Offset.
- Usman, Husaini dan Purnomo Setiady Akbar. (2006). *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibisono, Dermawan. (2006). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Erlangga.
- Wibowo. (2008). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wicaksono, Kristian Widya. (2006). *Administrasi dan Birokrasi Pemerintah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Winarto. (2008). "Analisis Kualitas Layanan dan Kepuasan Konsumen Warung Internet di Salatiga". National Conference UKWMS di Surabaya 6 September 2008.
- Yuliarmi, Ni Nyoman dan Putu Riyasa. (2007) . "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan Terhadap Pelayanan PDAM Kota Denpasar". *Buletin Studi Ekonomi*, XII(1), 9 – 28.

Peraturan dan Perundang-Undangan

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Kep/25/M.Pan.2/2005 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi pemerintah.

Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2009 Tentang Satuan Kerja Perangkat Daerah Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD Kota Tanjungpinang.

Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2009 Tentang Satuan Kerja Perangkat Daerah Dinas Pemerintah Kota Tanjungpinang.

Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2009 Tentang Satuan Kerja Perangkat Daerah berupa Badan Pemerintah Kota Tanjungpinang.

Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2003 Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Administrasi Kependudukan.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah.

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah.

ANGKET

Petunjuk ;

1. Mohon bantuan dan kesediaan anda untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada, apabila anda sebagai pengguna jasa Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang
2. Beri tanda (x) pada kolom yang anda pilih, sesuai dengan pengalaman (kesan) dan harapan anda atas pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang.

I. Sebagai Referensi

1. Jenis Kelamin

☐

LK

☐

Pr

2. Umur

☐

17-<20 th

☐

20-40th

☐

>40 th

3. Pekerjaan

☐

Kary. Swasta

☐

PNS

☐

Wiraswasta

☐

Pelajar

4. Tingkat Pendidikan

☐

SD

☐

SMP

☐

SMA

☐

Sarjana

Data dan identitas Anda tidak ada hubungan apapun terhadap kepentingan lain kecuali untuk kepentingan penelitian akademis.

- II. Berdasarkan pengalaman Anda selama ini, isilah lajur pengalaman dan harapan sesuai dengan kenyataan dan harapan anda.

No	VARIABEL	PENGALAMAN	HARAPAN
1.	Kejujuran petugas dalam hal ketepatan dan ketegasan dalam menerapkan peraturan.	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP
2.	Kecepatan dalam pemrosesan dan tepat waktu penyampaian pelayanan.	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP
3.	Pelaksanaan pelayanan yang sama pada semua masyarakat.	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP
4.	Kemudahan dalam proses pendaftaran (dapat mendaftar pada setiap waktu dihari kerja).	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP
5.	Prosedur pelayanan tidak berbelit-belit.	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP
6.	Petugas cepat tanggap atas keluhan masyarakat.	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP
7.	Petugas menguasai peraturan dan terampil dalam bidang tugasnya.	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP
8.	Kecepatan dan ketanggapan petugas dalam pelayanan administrasi masyarakat yang baru mendaftar.	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP

No	VARIABEL	PENGALAMAN	HARAPAN
9.	Kecepatan dan ketepatan petugas dalam pencatatan data (pencatatan dilakukan dengan tepat).	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP
10.	Petugas memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti.	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP
11.	Pengetahuan dan kemampuan petugas dalam memenuhi kebutuhan.	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP
12.	Memberikan pelayanan secara menyeluruh dan tuntas.	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP
13.	Keramahan dan kesopanan petugas.	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP
14.	Jaminan keamanan pelayanan dan kepercayaan terhadap pelayanan.	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP
15.	Memberikan pembinaan/penyuluhan secara baik dan teratur.	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP
16.	Memberikan rasa keadilan dan kepastian hukum.	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP
17.	Memberikan perhatian khusus (individual) atas masalah tertentu (khusus).	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP
18.	Sikap petugas di loket-loket pendaftaran.	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP

No	VARIABEL	PENGALAMAN	HARAPAN
19.	Kepekaan petugas penerima keluhan maupun pengaduan terhadap kebutuhan informasi.	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP
20.	Bertanggungjawab terhadap keamanan data dan kenyamanan pendaftar.	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP
21.	Formulir-formulir pendaftaran/pencatatan mudah didapat.	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP
22.	Pengisian dan penggunaan formulir mudah.	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP
23.	Ruangan pelayanan memadai dan nyaman	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP
24.	Letak kantor pelayanan	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP
25.	Kebersihan kantor pelayanan secara umum.	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP
26.	Perlengkapan dan peralatan pelayanan memadai dan baik.	SB B CB KB TB	SP P CP KP TP

Keterangan :

SB : Sangat Baik

B : Baik

CB : Cukup Baik

KB : Kurang Baik

TB : Tidak Baik

SP : Sangat Penting

P : Penting

CP : Cukup Penting

KP : Kurang Penting

TP : Tidak Penting

III. Saran dan Tanggapan Anda

1. Menurut pendapat anda, dari 26 pertanyaan pada daftar pertanyaan angka II, poin yang terpenting adalah nomor :
(tuliskan sesuai urutan menurut anda)
2. Komentar dan saran anda atas pelayanan yang diberikan oleh Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Terima kasih atas kesediaan anda mengisi daftar angket ini.

UNIVERSITAS TERBUKA

PEDOMAN WAWANCARA

Nama yang diwawancarai :

Jabatan :

Alamat :

Waktu Wawancara :

Daftar Pertanyaan :

1. Dalam hal pengurusan Kartu Tanda Penduduk (KTP) bagi warga Kota Tanjungpinang, apakah sudah ada payung hukum?
2. Berdasarkan aturan yang ada, apakah sudah ditetapkan standar minimal dalam hal pengurusan KTP?
3. Coba Saudara jelaskan tentang proses atau prosedur pengurusan KTP pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang dari awal ketika masyarakat atau pelanggan datang ke Dinas yang menyampaikan keinginan untuk mengurus (memperpanjang atau pembuatan KTP baru) sampai pada proses penyelesaiannya, termasuk syarat pembuatan KTP, tahap-tahap pemrosesan sampai pada penandatanganan KTP oleh yang berwenang, lamanya waktu penyelesaian, besarnya biaya, dan lain-lain!
4. Apa usaha atau program/ kegiatan yang dilakukan oleh Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil untuk memberikan kepuasan bagi masyarakat yang akan berurusan di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil terutama pengurusan KTP?

5. Apakah usaha stakeholder terhadap pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil dalam meningkatkan SDM/pegawai terutama yang bertugas terhadap pelayanan pengurusan KTP?
6. Apa kendala atau masalah/hambatan yang muncul yang ada pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tanjungpinang sehingga mengganggu atau menghambat proses pembuatan KTP?
7. Adakah keluhan-keluhan masyarakat terhadap Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, terutama dalam hal pengurusan KTP?

UNIVERSITAS TERBUKA